

А. В. Калачинский

СОЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ВУЗА

A. V. Kalachinskiy

University social reporting

Vladivostok State University of Economics and Service was the first Russian university to issue social report as an appropriate result of implementation of university strategy, aimed to social usefulness. Author considers social report as an important tool of strengthening strategic partnership between university and stakeholders, as well as assurance of university activity quality and transparency.

On the bases of analysis of international social reporting standards and foreign universities experience in social reporting preparation, the criteria and key figures, used by VSUES in the process of its social report preparation, are covered by the article.

Ключевые слова: социальная ответственность, социальный отчет, местное сообщество, нефинансовый вклад, результаты работы вуза, общественная полезность, стандарты отчетности.

Повышение уровня требований общества к результатам деятельности высших учебных заведений, а также изменение самого характера такого общественного запроса актуализирует проблему социальной ответственности вузов перед государством и другими заинтересованными сторонами. В условиях рыночной экономики, когда оказание образовательных и научно-исследовательских услуг рассматривается и как сфера бизнеса, деятельность университетов неизбежно оценивается с точки зрения их корпоративной социальной ответственности. Это понятие, как известно, включает в себя ответственность перед своими сотрудниками, перед потребителями услуг, перед местным сообществом, перед законом, перед государством в лице местных, региональных и федеральных властей. Реализация социальной ответственности тесно связана с подготовкой компанией социальной отчетности.

Корпоративный социальный отчет — это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов, общества о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в миссии цели в отношении экономического развития, социального благополучия и экологической стабильности.

Идея выпуска корпоративного социального отчета появилась за рубежом более 20 лет назад. Составление нефинансовой отчетности было инициировано во многом в ответ на давление неправительственных организаций (НПО), утверждавших, часто весьма агрессивно, что многие компании ведут свой бизнес безответствен-

но по отношению к окружающей среде и обществу. Наиболее широкий общественный резонанс социальная отчетность получила с возникновением первых крупных корпоративных скандалов. Например, когда компания Nike была уличена в использовании детского труда в подразделениях в Юго-Восточной Азии, только регулярный выпуск отчетов, в которых компания уделила особое внимание вопросам охраны труда, позволил ей оправдаться в глазах общественности. И в результате ее продажи даже увеличились. Нефтяные компании, как правило, выпускают подобные отчеты после экологических скандалов [2].

Чуть позже социальные отчеты, предназначенные для общественности, вдруг привлекли внимание инвесторов. По мнению ряда экспертов, данные отчетов являются (или могли бы являться) ценным источником информации, например, относительно коммерческих рисков, связанных с аспектами деятельности бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. Мировой опыт демонстрирует, что подготовка социальных отчетов реально влияет на стоимость компании. Выразить в цифрах эту зависимость невозможно, но абсолютно все вовлеченные в движение компании подтверждают: отчет укрепляет репутацию, репутация влияет на снижение рисков и рост капитализации, на улучшение восприятия компании в местном сообществе.

Социальная отчетность — процедура абсолютно добровольная. Согласно исследованию аудиторской компании KPMG [2], в 2005 г. из 250 крупнейших мировых компаний 52 % соста-

вили социальные отчеты. В России, для которой социальная отчетность — дело сравнительно новое, в 2001 г. свою социальную отчетность представили всего две компании, в 2003 г. — пять. На 30 апреля 2008 г. в Национальный регистр Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и Агентства социальной информации внесены нефинансовые отчеты 59 компаний, зарегистрировано 117 отчетов, в том числе социальных — 73 [1].

В вузовской среде одним из самых знаменитых «нефинансовых отчетов» стал манифест Чикагского университета, посвященный роли университетов в политической и социальной жизни [7]. В 60-х гг. прошлого века растущие студенческие протесты против войны во Вьетнаме и дискриминации поставили американские университеты перед дилеммой: поддерживать или нет политику правительства страны в таких серьезных вопросах. Студенты не только протестовали против войны или неравноправия, но и требовали права корректировать учебные программы и вмешиваться в кадровую политику университетов. В Чикагском университете студенты захватили и несколько дней блокировали административное здание, протестуя против увольнения одной из преподавательниц. По их мнению, она была уволена за либеральные взгляды, тогда как университетская администрация доказывала, что расторгла с ней контракт по причине профнепригодности.

В этом контексте университет Чикаго выпустил заявление, в котором объявлял о своем нейтралитете по острым социальным вопросам и политическим вопросам и декларировал идеал «отстраненного», но объективного исследования окружающей жизни, включая социальную сферу. Манифест был разработан в 1967 г. комитетом, в который входили ведущие ученые университета под руководством профессора права Харри Калвена, и назывался «Report on the University's Role in Political and Social Action». Комитет проанализировал опыт университета в таких вещах, как участие в развитии местного комьюнити, защита академической свободы, отбор студентов в зависимости от пола и даже условия проживания вне кампуса. Но в самом манифесте эти вещи были опущены.

В манифесте было заявлено, что «университет играет значительную и уникальную роль в благоприятном развитии социальных и политических ценностей общества. Эта роль определяется особой миссией университета, которая заключается в нахождении, усовершенствовании и

распространении знаний». Как подчеркивают авторы манифеста, «осуществляя свою миссию в обществе, университет должен поддерживать сверхобычную атмосферу свободы исследований и руководствоваться независимостью в отношении политических предпочтений, мод, пристрастий и влияний. Оставаясь независимым и нейтральным учреждением, университет предоставляет полную свободу своим преподавателям и студентам в личном выражении политических пристрастий и участия в акциях социального протеста. Долг университета также в том, чтобы быть площадкой для обсуждения самых злободневных и важных вопросов» [7]. Как отмечается в заявлении, престиж и влияние университета базируются на его честности и интеллектуальной компетентности, а вовсе не на его богатстве, политических связях и влиятельных друзьях.

С той поры уже почти четыре десятилетия этот документ остается одним из самых обсуждаемых в мире программных заявлений о миссии университета. Студенческие активисты и часть либеральной профессуры нападают на этот манифест, требуя, чтобы университеты занимали активную позицию по наиболее острым социально-политическим вопросам. Пожалуй, это «чикагское заявление» стало образцовым выражением позиции академической общественности по поводу роли университетов в текущей политической жизни страны. Это и приковывает к нему внимание всякий раз, когда в той или иной стране студенты и преподаватели стоят перед выбором — сохранить ли им академическую бесстрастность к острым вопросам или окунуться в них с головой.

Интересно, что Калифорнийский университет Беркли, переживший горячие дни во время студенческих забастовок, выпускает сейчас специальный бюллетень для общественности «A Newsletter for Neighbors of The University of California» [6]. В нем есть специальный раздел, посвященный воздействию университета на жизнь местного комьюнити, при этом акцент сделан на социальную и экономическую полезность обществу, в первую очередь — жителям близлежащих районов. Отчет формируется по следующим параметрам:

1. Поступление финансовых средств в университет, причем отмечается та часть, что пришла из-за пределов региона. По сути, это привлечение инвестиций в данное сообщество.

2. Расходование средств с указанием, сколько потрачено в том муниципальном образовании, где университет расположен.

3. Выплаты университета своим сотрудникам и пенсионерам с указанием процента резидентов территории.

4. Капитальные вложения в территории.

5. Расходы студентов и тех, кто приезжает в университет. Эти траты считаются вложениями в экономику.

6. Позиция университета как работодателя и создание дополнительных рабочих мест благодаря существованию университета.

7. Человеческий капитал. Повышение образовательного и культурного уровня жителей территории за счет обучения в университете. Отмечается, что «высокообразованное население» привлекает в регион дополнительный бизнес.

В итоге, как отмечается в отчете, город, где расположен университет, получает дополнительные бонусы экономического и социального характера. Треть населения Беркли — это сотрудники, студенты и пенсионеры университета. Университет является крупнейшим работодателем региона, в нем работает больше людей, чем в десятке следующих по списку компаний, вместе взятых. Жители города получают в виде зарплаты от университета 314 млн. долл. (2005–2006 гг.). Студенты ежегодно тратят самостоятельно в год на еду, книги, канцелярию, аренду жилья еще 282 млн. долл.

Кроме того, сотрудники и студенты университета посвящают себя общественной работе. Ее трудно оценивать, но университет приводит такие данные. Волонтеры отработали 300 тыс. часов, «обслужили» 250 тыс. человек, что в денежном исчислении можно оценить в 6 млн. долл. Университет предлагает сотни образовательных, культурных, спортивных программ, в которых могут участвовать жители города. Сотрудники проводят специальные исследования по самым актуальным проблемам «штата, региона, нации и мира», начиная от факторов загрязнения окружающей среды, психического здоровья детей и до проблем глобального потепления.

В отчете используются положения Washington Monthly annual college guide, который предлагает руководствоваться следующими тремя индикаторами измерения того, как университет или колледж работает на благо страны. Первый индикатор показывает, насколько университет является мотором «социальной мобильности». Второй определяет, насколько университет поддерживает и развивает научные исследования. Третий выявляет, насколько университету удастся проводить идею служения стране. И, как с гордостью отмечается в докладе, в 2006 г.

Калифорнийский университет Беркли занял второе место в стране по всем показателям служения обществу.

Аналогичную схему отчета использует целый ряд американских университетов. Так, в отчете Восточного Мичиганского университета анализируются экономические и социальные факторы его деятельности [5], которая, как заявляют составители, является ключевым компонентом экономики для близлежащих территорий. В документе скрупулезно подсчитываются все вложения университета в местную экономику и отмечается, что на каждый доллар, полученный из бюджета штата, университет отвечает 30 долл., вложенными в местную экономику. Правда, чтобы все эти 30 долл. насчитать, нужно быть очень скрупулезным. Например, учитывается, сколько студентов живет за пределами кампуса и сколько денег это приносит владельцам домов, сколько денег студенты тратят за пределами кампуса на покупку еды, одежды, на развлечения, транспорт и пр. Аналогичные данные приводятся и по студентам, живущим в кампусе. Получается, что в год студенты университета вкладывают в местную экономику 134 млн. долл. Кроме того, отмечается, что университет «генерирует» 450 тыс. визитов в год на свои выставки, концерты, спортивные соревнования, публичные лекции и т. д. И по самым скромным подсчетам, только за счет «гостей с других территорий» — абитуриентов, друзей и родственников студентов — экономика города получает еще примерно 750 тыс. долл., оставленных приезжими в местных магазинчиках, гостиницах и ресторанах.

Переходя к «социальным факторам» деятельности университета, авторы доклада отмечают, что они не всегда имеют финансовое измерение. Главное заключается в том, что университет становится центром, стимулирующим развитие, продвижение и распространение в обществе образования, просвещения и культуры. Академическая среда университета поощряет и повышает средний уровень культуры и бизнес-активности окрестных жителей. «Нефинансовый вклад университета улучшает как индивидуальный уровень жизнь резидентов, так и в целом всего местного сообщества».

В России Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) первым среди вузов страны сделал социальный отчет по итогам работы в 2005–2006 гг., за что и получил приветственное письмо от президента Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) А. Н. Шохина. Отчет

ВГУЭС был внесен в национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов под номером 082.2.043.18.06. Ознакомиться с ним можно на сайте РСПП [1] и на сайте университета [3].

Почему ВГУЭС осознал необходимость подготовки социального отчета? Прежде всего, это стало закономерным результатом реализации стратегии вуза, выраженной в его миссии. В свою очередь, это предполагает, что в оценке результатов его деятельности акцент смещается на достижение общественно значимых результатов, а участие в такой оценке будет принимать не только сам вуз, но и внешние заинтересованные стороны. Поскольку важнейшим критерием оценки результатов работы вуза мы считаем качество обучения и научной деятельности, то социальный отчет должен стать одним из важных инструментов подтверждения качества. Кроме того, университет заинтересован в прозрачности своей работы, чему также будет способствовать социальный отчет.

Социальный отчет ВГУЭС направлен:

- на формирование положительного имиджа вуза среди общественности;
- укрепление стратегического партнерства;
- повышение лояльности сотрудников и студентов;
- укрепление деловой репутации;
- привлечение клиентов;
- формирование новых ценностей корпоративной культуры.

Все солидные компании делают ежегодный отчет перед акционерами и общественностью — короткий и ясный, в победительном ключе. В нашем случае все, кто платит за образование (а таких среди обучающихся почти половина), и являются нашими акционерами. И они должны быть уверены, что сделали правильный выбор. Вот почему главной идеей отчета мы выбрали следующую: ВГУЭС — лучшее место для инвестиций в образование.

Какой стандарт отчетности выбрать? В мире сейчас принято несколько стандартов подготовки социального отчета. В европейской практике наиболее распространенными стандартами социальной отчетности, основанными на комплексном подходе к оценке деятельности компании, являются стандарт AA1000 (разработчик — Institute of Social and Ethical Accountability — Институт социальной и этической отчетности, Лондон) и Руководство GRI (разработчик — Global Reporting Initiative — Глобальная инициатива по отчетности, Амстердам) [4]. Стандарт AA1000 — стандарт социальной отчет-

ности, предназначенный для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и предоставляющий набор критериев, при помощи которых может быть осуществлен социальный и этический аудит их деятельности. Считается, что одним из основных преимуществ стандарта AA1000 является его гибкость. Кроме того, стандарт позволяет отчитываться по всем аспектам деятельности компании и вводить не только количественные, но и качественные показатели. Стандарт базируется на трех основных принципах: исчерпывающее представление существующих мнений, полнота представляемой информации и практическая значимость.

В соответствии с принципом исчерпывающего представления существующих мнений компания должна учитывать все мнения и точки зрения, высказанные представителями общественности. Согласно второму принципу — полнота представляемой информации — компания должна включать в отчет все направления своей социально-этической деятельности. Третий принцип — практическая значимость — заключается в том, что компания должна реагировать на ожидания представителей общественности даже в том случае, если она не согласна с их мнением. Стандарт GRI — это стандарт отчетности в области устойчивого развития. GRI представляет собой систему, позволяющую проводить сравнение организаций, учитывая при этом особенности используемых методов сбора и предоставления информации. В отличие от AA1000, GRI рекомендует для отчетности конкретные темы и индикаторы. Считается, что этот стандарт подходит для тех областей, которые можно описать количественными показателями.

Отчет состоит из следующих разделов:

1. Показатели экономической результативности.
2. Показатели экологической результативности.
3. Показатели результативности подходов к организации труда и достойной его оплаты.
4. Показатели результативности в области прав человека.
5. Показатели результативности взаимодействия с обществом.
6. Показатели результативности в области ответственности за продукцию.

Существуют также стандарты корпоративной социальной отчетности, разрабатываемые различными авторитетными международными организациями и имеющие. Например, «Стандарты Саншайн по предоставлению корпоративных

отчетов для заинтересованных сторон» приняты в 1996 г. Альянсом стейкхолдеров (США) и содержат рекомендации относительно того, какую информацию корпорации должны регулярно представлять в ежегодном «Корпоративном отчете для заинтересованных сторон».

Это информация:

- для клиентов — о продукции и услугах;
- для сотрудников — о гарантии занятости, безопасности и здравоохранения, о равных возможностях при найме;
- для местного сообщества — о структуре собственности, финансовых показателях, воздействии на внешнюю среду, объеме налоговых выплат, количестве созданных рабочих мест, инвестициях и благотворительной деятельности;
- для широкой общественности — о торговле с враждебными странами, выполняемых государственных заказах, штрафах, которые были взысканы с компании.

В целом же все стандарты исходят из того, что главным в социальной отчетности должны быть четыре фактора:

- подход к организации труда и достойная оплата за него;
- права человека;
- взаимодействие с обществом;
- ответственность за результаты труда (за продукцию).

Если двигаться в направлении максимальной стандартизации университетского социального отчета, то можно использовать критерии, рекомендованные Российским союзом промышленников и предпринимателей:

1. Численность сотрудников с разбивкой по территориальному принципу. Это отражает вклад компании в создание рабочих мест в регионе.
2. Текучесть кадров, с указанием и систематизацией причин увольнения.
3. Доля сотрудников, охваченных коллективным договором.
4. Уровень травматизма в компании по сравнению со среднестатистическими данными по отрасли. Профзаболевания. Общие заболевания. Потери рабочего времени по болезни. Расходы на охрану труда, руб./чел. Видимо, это дает показатель результативности усилий администрации по организации условий труда.
5. Затраты денег и времени на обучение персонала.
6. Доля женщин среди топ-менеджеров. Тут у нас, наверное, все очень хорошо. Применительно к образованию скорее нужно указывать долю мужчин.

7. Трудовые споры и их систематизация. Наличие дискриминации по любому поводу: пол, раса, язык, место проживания, партийность или религия и т. д.

8. Взаимодействие с органами власти для решения общественно значимых задач на данной территории. Здесь требуется перечень соглашений, договоров по разным уровням: международный, национальный, региональный и муниципальный.

9. Взаимодействие с некоммерческими и неправительственными организациями.

10. Оценка воздействия деятельности компании на социально-экономическое развитие местных сообществ. Очевидно, в первую очередь должна определяться доля на рынке труда специалистов с дипломом определенного вуза.

11. Участие в формировании внешней политики государства.

12. Участие в некоммерческих международных проектах.

13. Оценка качества продукции. Сертификация.

Международный стандарт Global Reporting Initiatives отчасти перекликается с приведенными выше требованиями, но предлагает включать в отчет информацию, «не замеченную» РСПП:

1. Противодействие коррупции. Анализ рисков коррупции в подразделениях компании. Обучение сотрудников антикоррупционным процедурам. Реакция на выявленную коррупцию.

2. Поддержка политических партий.

3. Противодействие конкуренции и монополизму.

4. Штрафование сотрудников и нефинансовые санкции к ним.

Разумеется, многие приведенные выше положения далеко не всегда подходят для университета. И мы решили выбрать следующую схему, предполагающую ответ на вопрос: «Что мы делаем для общества?»

1. ВГУЭС дает лучшее бизнес-образование в соответствии со своей миссией. Мы гордимся нашими выпускниками, которые работают на благо страны.

В этом разделе приведена информация о деятельности вуза в соответствии с международными стандартами, такими как использование информационных технологий, внедрение кредит-системы, следование принципам Болонского процесса и т. д. В отчете также подчеркивается, что цены на обучение экономически обоснованы, университет не гонится за сверхприбылями и поэтому предлагаемое образование доступно.

В вузе 3 тыс. бюджетных мест, предоставляются гранты для сирот и детей из сельских районов. По независимым рейтингам наши выпускники добиваются большего, они легче адаптируются в профессиональной деятельности, успешнее выстраивают карьеру, получают большую зарплату. Главная причина — это то, что обучение во ВГУЭС нацелено на практический результат.

2. ВГУЭС создает привлекательные рабочие места. Мы гордимся нашими сотрудниками и профессорско-преподавательским составом, которые являются уникальными специалистами.

В отчете сообщается, сколько человек работает во ВГУЭС, приводятся данные по категориям сотрудников. Подчеркивается, что средняя зарплата по университету — не ниже средней по краю. Важно, что это «белая» зарплата, что сотрудники имеют полный пакет социальных услуг: пенсионные отчисления, оплата больничных, оплаченный отпуск. В отчете находит отражение и тот факт, что в распоряжении сотрудников и студентов ВГУЭС есть медицинская клиника, многочисленные спортзалы, бассейны, сауна и другие возможности для оздоровления.

3. ВГУЭС — один из крупнейших налогоплательщиков в городе. Мы гордимся нашим вкладом в бюджет Владивостока.

В этом разделе отчета проанализирована финансовая деятельность вуза, приведена структура его доходов и расходов. Подчеркивается, что важнейшую статью расходов составляют капиталовложения, направляемые в строительство учебных и жилых корпусов, обновление оборудования и т. д. Подробно рассматриваются расходы, направляемые на содержание и обучение студентов.

4. Университет сотрудничает с самым широким кругом организаций. Мы гордимся тем, что наш университет стал центром сотрудничества.

Ключевыми партнерами вуза являются производственные структуры, сфера бизнеса, которая формирует социальный заказ на выпускников. В отчете также указывается, каким образом ВГУЭС осуществляет сотрудничество с деловыми, политическими, культурными кругами, общественными организациями, а также с образовательным сообществом. Важное место занимает и международное сотрудничество. Отчет отражает активность волонтерского движения в вузе. ВГУЭС выступает с общественными инициативами, организует дискуссии и проекты, призванные формировать гражданское общество.

5. Университет — часть городской среды. Мы гордимся тем, что в центре города сформировали уникальную экологическую среду.

Отчет демонстрирует, что университет создал в центре города на территории своего кампуса великолепный парк. В нем находится коллекция уникальных деревьев, кустарников, цветов. В парке, ставшем любимым местом отдыха сотрудников, студентов и горожан, есть и уголок Японии — каменный сад.

Таким образом, ключевыми факторами общественной полезности ВГУЭС, которые нашли отражение с его социальном отчете, являются экономическая устойчивость, социальное благополучие, экологическая безопасность.

Определяя аудиторию социального отчета ВГУЭС, мы исходили из того, что прежде всего это бизнес-среда, политическая и деловая элита региона, которая по достоинству сможет оценить вузовский отчет, составленный в духе крупной корпорации.

Что же касается ожидаемого эффекта от распространения нашего отчета, для нас существенным является то, что мы «уклоняемся» от банальной конкуренции с университетами и выдвигаемся на более высокий уровень, заявляя о себе в качестве участника бизнес-среды. Мы — часть экономики и рынка и потому должны стать вровень с такими известными в регионе компаниями, как ДВМП, Дальэнерго, Владхлеб. А может, и выше: ведь образование — это хотя и не очень прибыльный, но престижный бизнес.

Социальный отчет, подготовленный ВГУЭС, был предоставлен международной организации Global Reporting Initiatives, которая занимается продвижением и верификацией определенного стандарта социального отчета. Директор Департамента стран Восточной Европы и России Теодорина Лессиндренска поздравила университет с выполнением такого ответственного задания.

Отчет был представлен на форуме по социальным инвестициям Первого Тихоокеанского экономического конгресса 27 июля 2007 г. во Владивостоке. В работе форума приняли участие не только лидеры общественных организаций, но и представители крупнейших компаний Дальнего Востока, такие как «Сахалин энерджи», Владивостокский морской торговый порт, Дальневосточное морское пароходство, Дальневосточный банк. Была проведена презентация социального отчета и перед членами Клуба крупнейших налогоплательщиков города Владивостока.

Стоит отметить, что работа над отчетом заняла достаточно много времени. Но мы исходили из того, что расходы на составление отчета — это не затраты, а инвестиции в устойчивое будущее университета.

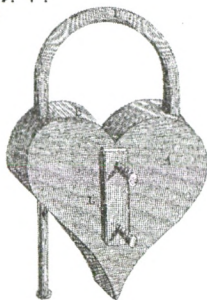
Литература

1. Библиотека нефинансовых отчетов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=2257>
2. Дмитриева Е. Социально озабоченные /Е. Дмитриева // Деньги. 2007. № 10 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=750919&print=true
3. Социальный отчет Владивостокского государственного университета экономики и сервиса [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.vvsu.ru/about/social/>
4. AccountAbility [Electronic resource]. [Http://www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
5. Economic/Social Impacts of Eastern M...

University [Electronic resource]. [Http://www.emich.edu/ecoimpact/economic_social_impact.pdf](http://www.emich.edu/ecoimpact/economic_social_impact.pdf)

6. Economic/Social Impact Report Documents University's Value [Electronic resource]. [Http://communityrelations.berkeley.edu/CalNeighbors/fall2007/econimpact.htm](http://communityrelations.berkeley.edu/CalNeighbors/fall2007/econimpact.htm)

7. Report on the University's Role in Political and Social Action [Electronic resource]. [Http://adminet.uchicago.edu/adminpols/pols-provost/kalverpt.pdf](http://adminet.uchicago.edu/adminpols/pols-provost/kalverpt.pdf)



О. П. Ковалева

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВУЗА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

О. Р. Kovalyova

University staff loyalty as one of the key factors of the university strategic planning

People are the most valuable and most unstable resource of the modern university. One of the most crucial managerial challenge is to achieve their loyalty. The focus of this paper is to examine the nature of the university staff loyalty which should be treated as one of the key factors of the university strategic planning.

Ключевые слова: образовательные услуги, стратегическое планирование деятельности вуза, внешняя среда вуза, конкурентоспособность вуза, лояльность потребителей, лояльность профессорско-преподавательского состава, программа развития лояльности.

Эффективное функционирование любой структуры управления зависит, на наш взгляд, от заинтересованности людей, которые выполняют в ней те или иные задачи; от наличия обратной связи, получаемой в результате осуществления контрольной функции; от информационного обеспечения всех управленческих процессов, протекающих в рамках построенной структуры; от грамотного стратегического планирования и многих других факторов.

Под эффективностью управления образовательными услугами подразумевается успешность выполнения первоочередных задач, каждая из которых связана с обеспечением социальной функции образования:

1) формирование единого образовательного пространства, обеспечивающего высокоэффективную систему услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения;

2) формирование практики социализации и воспитания студентов вузов с учетом общечеловеческих ценностей национальной культуры;

3) превращение сферы образовательных услуг в развивающую и развивающуюся систему, способную обеспечить формирование разносторонней личности [5].

Выделение данных задач означает, что сама система управления образовательными услугами предполагает свою особую структурно-функциональную организацию, действующую в рамках единой стратегии управления сферой образования.

Не подлежит сомнению, что в современных условиях большое значение необходимо придавать стратегическому планированию. В начале XXI в. мир переживает качественные перемены, которые вызваны расширяющимся процессом глобализации. Объективно необходимый характер глобализации и интеграции системы открытого образования подтверждается практической политикой европейских государств: объединенная Европа строит общее университетское пространство. Доказательством этого служит тот факт, что глобализация экономики и развитие технологий создают экономику глобального знания, которая предполагает интернационализацию университетов и других учреждений высшего образования и тех программ обучения, которые они предлагают [2].

Как мы уже отмечали, перед образовательными учреждениями возникают совершенно иные цели, а стратегическое планирование — это, прежде всего, планирование достижения целей. Таким образом, стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями организации и маркетинговыми возможностями [1]. Оно исходит из наличия у образовательного учреждения нескольких сфер деятельности, и задачей его является оценка прибыльности различных направлений с учетом состояния и перспектив развития рынка образовательных услуг.

Чтобы стратегическое планирование было эффективным, оно должно быть системным и нацеленным на «организацию будущего», т. е. на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты.

Согласно П. Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения. Исследователь выделяет четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процес-

са стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение [4].

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как материальные, информационные, профессиональный профессорско-преподавательский состав и т. д.

Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения конкретного вуза с его окружением. Болонская декларация зафиксировала масштабные преобразования национальных образовательных программ. В ней была обозначена основная задача реформ, рассчитанных до 2010 г., — приблизить образование к рынку труда и подготовить человека, который будет жить в единой Европе.

С этой целью осуществляется переход национальных систем образования на близкие или совпадающие двухуровневые программы и квалификации высшего образования (бакалавр — магистр), сокращаются сроки обучения, вводятся децентрализованные механизмы и процедуры обеспечения качества образования, в основе которых: самооценка, внешний (международный) аудит качества, аккредитация независимыми организациями, публичность всех процедур и результатов оценки качества, прозрачность управленческой и финансовой деятельности вузов [2].

Внутренняя координация. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон вуза с целью достижения эффективной интеграции между факультетами, кафедрами, профессорско-преподавательским составом и студентами.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность вузу правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Проанализировав обозначенные виды управленческой деятельности, следует отметить, что наиболее эффективное их осуществление применительно к сфере образовательных услуг, возможно благодаря формированию лояльности со стороны персонала высших учебных заведений.

Следует отметить еще один аспект стратегического планирования, который состоит в выделении определенных уровней планирования:

Уровень организации в целом. На этом уровне не составляется стратегический прогноз, посредством которого в будущем будет осуществляться общее управление, определяться направления деятельности вуза, его организационная структура и распределение ресурсов.

Уровень структурных подразделений. На данном уровне реализуются стратегии, нацеленные на создание длительного конкурентного преимущества. Этот уровень подразумевает деятельность отдельных факультетов.

Функционально-операционный уровень. Данный уровень предусматривает разработку стратегий, которые консолидируют требования, предъявляемые к взаимосвязанным между собой подразделениям вуза. Здесь в первую очередь учитываются стратегии, разрабатываемые различными кафедрами.

Начальным этапом стратегического планирования является изучение внешней среды. На наш взгляд, руководителю вуза необходимо оценивать влияние внешней среды по следующим параметрам:

- оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- определить, какие факторы представляют проблемы для текущей стратегии вуза (контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к возникновению возможных проблем);
- определить, какие факторы предоставляют больше возможностей для достижения организационных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает вузу время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения при возникновении тех или иных проблем и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние проблемы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки возникающих проблем и появляющихся возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается, по существу, в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится вуз?
2. Где, по мнению высшего руководства, должен находиться вуз в ближайшем и отдаленном будущем?

3. Что необходимо сделать, чтобы вуз переместился из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

В связи с этим необходимо отметить, что проблемы и возможности, с которыми сталкивается организация, следует выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Экономические факторы. Сфера образовательных услуг — сложная социально-экономическая система, назначение которой заключается в подготовке людей к профессиональной деятельности в соответствии с потребностями общества в рабочей силе. Причем исключительная важность экономической функции состоит в воспроизводстве квалифицированной рабочей силы для всех отраслей народного хозяйства.

Но зачастую нехватка финансовых средств и ресурсной базы ограничивают возможности вуза в подготовке конкурентоспособных специалистов, востребованных на современном рынке труда. В связи с этим со стороны вуза должен осуществляться постоянный анализ изменяющихся требований рынка труда.

Политические факторы. Современный рынок образовательных услуг нуждается в целенаправленном воздействии со стороны государства с помощью нормативно-правовых актов, государственного финансирования, налоговой политики.

Изменения, связанные с реформированием высшего профессионального образования, обуславливают необходимость создания соответствующих условий для устойчивого функционирования сферы образовательных услуг. Следовательно, политика государства должна формироваться с учетом:

- ситуации на конкретных рынках образовательных услуг;
- региональной направленности соответствующих рынков;
- достижений конкретного вуза, при расстановке приоритетов государственной поддержки.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для вузов. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных образовательных программ,

специальностей, распределение доходов населения и уровень конкуренции в сфере образовательных услуг. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию вуза по отношению к конкурентам.

Технологические факторы. Современные вузы находятся в состоянии непрерывных изменений, эффективность которых неоднозначна. В наш век господства информационных технологий требования к работникам растут в геометрической прогрессии. Сегодня проблема для традиционной прослойки преподавателей заключается в том, что если они делают то же самое, что компьютеры или телевизор, то они не нужны. Заинтересованность в них определяется более высоким уровнем подготовки, которая декларируется не столько базовым уровнем знаний, сколько их видоизменением в режиме опережения.

Но практика показывает, что преподавательский корпус в основной своей массе достаточно консервативен. Восприятие новых информационных технологий, нетрадиционных подходов к образовательному процессу происходит крайне сложно и зачастую сопровождается негативным отношением.

На сегодняшний момент лишь небольшая часть преподавателей активно пользуются современными образовательными технологиями, большая же часть — многомиллионный корпус — работают по технологии 20-летней давности и не хотят, не могут переучиваться. А те, кто пытается, зачастую просто не справляются, так как выросли в другой ситуации и несут на себе отпечаток прошлого.

Международные факторы. Необходимо отметить, что если на начальной стадии развития информационного общества формируются национальные информационные образовательные пространства, то сейчас мы наблюдаем их интеграцию в единое мировое информационное образовательное пространство. Более того, глобальное информационное образовательное пространство может полностью реализовать свои скрытые возможности только в случае охвата всего мирового пространства и отсутствия препятствий для перемещения информации [2, 4].

Не случайно высшее образование стало предметом внимания Всемирной торговой организации (ВТО), которая уже рассматривает включение высшего образования в сферу своих интересов. Если это произойдет, то экспорт и импорт образования будут осуществляться по законам этой организации.

Факторы конкуренции. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкуренты, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать?».

При анализе конкурентов должны присутствовать следующие диагностические элементы:

- 1) анализ будущих целей конкурентов;
- 2) оценка текущей стратегии конкурентов;
- 3) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает проанализировать ответы на следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли конкуренты своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримут конкуренты?
3. В чем уязвимость конкурентов?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурентов?

Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, вуз сам должен меняться, осознанно преобразуясь в образовательное учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

С одной стороны, следует отметить, что стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всего вуза, а не конкретного индивида. С другой стороны, современный рынок образовательных услуг идет к тому, что образовательным ядром становится индивидуальная образовательная программа, а центром, соответственно, индивид, который с малых лет вместе со специальными профессионалами — тьюторами и психологами создает индивидуальную образовательную программу и потом ее реализует.

Индивид при таком позиционировании становится заказчиком. Он к любому учебному заведению относится с точки зрения того, что ему на данном этапе необходимо выучить. А дальше либо заведение в состоянии удовлетворить его образовательные потребности, либо нет, и тогда

индивид должен строить учебную программу, предполагая перемещение по учебным заведениям всего мира, когда один семестр слушается в одном университете, второй — в другом. С одним контентом человек работает через Интернет, другой прослушивает в режиме реальных семинарских занятий. Таким образом, возникает большое количество потребителей образовательных услуг с различными запросами, которые необходимо удовлетворять.

Поэтому стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность вуза в течение продолжительного периода времени, необходимо учитывать то, что постоянно меняющаяся обстановка в сфере образовательных услуг делает постоянные корректировки неизбежными. Таким образом, современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей вуза.

Руководство большинства вузов не готово принять тот факт, что изменения, происходящие во внешней среде, настолько быстротечны, что формирование стратегий не может являться только прерогативой высшего руководства или соответствовать одной раз и навсегда выбранной стратегии. На наш взгляд, в процессе планирования стратегии должны принимать участие сотрудники факультетов и кафедр. Кроме того, необходимо понять, что данный процесс должен быть непрерывным, а разработанные планы должны концентрировать усилия сотрудников организации в определенном направлении.

Преимуществом такого подхода является возможность гибкого реагирования на изменения, реакцию конкурентов, формирование лояльности поставщиков и потребителей образовательных услуг.

Итак, для сферы образовательных услуг основной акцент стратегического планирования в условиях быстрых перемен необходимо делать на следующем:

- использование гибкого подхода к планированию стратегии, что позволит вузу меняться в соответствии с изменениями рынка образовательных услуг;
- разработка индивидуальных стратегичес-

ких планов, которые отражают индивидуальные особенности каждого вуза;

- участие сотрудников образовательного учреждения в разработке стратегических планов;
- использование принципа концентрации при построении планов стратегии, которая не позволит вузу распылять свои ресурсы на второстепенные задачи;
- ориентация всей работы вуза на производителей и потребителей образовательных услуг, от лояльности которых зависит будущее организации.

На наш взгляд, учет этих аспектов поможет в достижении поставленных целей и эффективном управлении.

С другой стороны, для достижения целей организации и планирования стратегии развития необходимо оптимально использовать все виды ресурсов, и в первую очередь один из основных стратегических ресурсов — сотрудников. Вуз должен обеспечивать соответствующие структуры, регулировать отношения между сотрудниками и координировать процессы, необходимые для выполнения поставленных задач.

При данном подходе в качестве критерия успешности управления процессом принимается повышение эффективности организации за счет формирования лояльного отношения сотрудников к руководству, профессии и организации в целом. Следовательно, один из основных разделов стратегического планирования вуза должен быть посвящен разработке мероприятий, направленных на формирование и повышение уровня лояльности сотрудников [3].

Современные вузы находятся в состоянии непрерывных изменений, эффективность которых неоднозначна. В наш век господства информационных технологий требования к работникам растут в геометрической прогрессии. Получается, что сотруднику уже мало быть умным, всесторонне образованным, креативно мыслящим. При всех перечисленных неоспоримых достоинствах важно быть лояльным. В самом деле, наличие у человека высокого интеллекта или каких-нибудь иных способностей еще не является гарантией того, что он использует их во благо своего родного вуза. Ведь обладатель этих несомненных преимуществ может распорядиться ими иначе, например, воспринимать рабочее место как дополнительный ресурс для роста своего личного благосостояния, без учета интересов организации.

Необходимо отметить, что лояльность по отношению к организации может быть разной.

Она может быть, во-первых, истинной, проявляющейся в максимальном осознании целей организации как своих собственных, желании предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения общих целей, эмоциональной привязанности к организации и желании оставаться ее сотрудником; во-вторых, прагматической, в этом случае в основе ее лежит стремление работника взвешивать и сравнивать то, что он дает организации и что получает взамен; в-третьих, вынужденной, связанной с отсутствием возможности найти другую работу [3].

В этой связи, руководству вуза важно не только владеть информацией о потенциальных возможностях своих сотрудников, но и учитывать следующие моменты:

- насколько полно каждый работник использует имеющийся потенциал в своей деятельности;
- с какой целью использует;
- каким образом и когда организация сформировала в нем именно такое намерение.

Как мы уже отмечали, преподаватель является ключевым субъектом системы образования, обеспечивающим его качество. Изменения, связанные с вхождением в Болонский процесс, предъявляют совершенно новые требования к сотрудникам вузов, следовательно, занимаясь разработкой стратегических планов, необходимо учитывать все возможные изменения, которые затронут систему высшего профессионального образования. Развитие профессорско-преподавательского состава в ближайшее время должно осуществляться в соответствии с современным уровнем развития информационных технологий глобальных коммуникаций, изменением статуса преподавателей в меняющемся мире, расширением свободы выбора методов преподавания и т. д. [6].

Практически все существующие в настоящее время рейтинги вузов при всем их многообразии включают, на наш взгляд, наиболее важную компоненту образовательного процесса — качество профессорско-преподавательского состава. Можно дискутировать по поводу прочих показателей, характеризующих учебное заведение, но нельзя не признать тот факт, что качество вуза в первую очередь зависит от уровня знаний людей, предоставляющих образовательные услуги.

И здесь мы опять сталкиваемся с проблемой выбора критериев оценки. Однозначно оценить качество профессорско-преподавательского состава представляется довольно сложным делом. Отчасти может помочь показатель количества преподавателей, имеющих ученые звания

и ученые степени (кандидата и доктора наук, доцента и профессора).

С другой стороны, нельзя не учитывать мнение студентов и их оценки по изучаемым дисциплинам. Но все это не решает глобальную информационную проблему — от чего зависят знания студентов: от того, насколько профессионально знает свой предмет преподаватель и в какой степени он может привлечь аудиторию, или от усилий самих студентов? Природа данной проблемы такова, что допускает множественность решений. Какие-то вузы уделяют главное внимание результатам опросов студентов о качестве преподавания. Другие институты ориентируются на звания и степени потенциальных преподавателей. Третьи — ужесточают требования к студентам. Любой из этих критериев, взятый на вооружение составителями рейтингов вузов и абитуриентами, становится сигналом о качестве образовательных услуг.

С другой стороны, вузу необходимо обеспечить гибкость процесса обучения, а также свободу в выборе направлений обучения, курсов и преподавателей. Таким образом, на первый план выходит проблема привлечения и удержания наиболее профессиональных преподавателей, готовых работать в новых условиях, а это невозможно сделать без формирования лояльности с их стороны [6].

Если производители образовательных услуг, а это в первую очередь профессорско-преподавательский состав, не удовлетворены работой, то и потребители услуг будут не удовлетворены уровнем предоставления услуг, а в конечном итоге и вузом в целом, что, в свою очередь, отразится на конкурентоспособности вуза. Ведь зачастую именно комфортность взаимоотношений производителей и потребителей образовательных услуг становится основным стимулом для формирования лояльности.

Современные студенты более умные и информированные. Для них важно не только содержание образовательных программ, но и та атмосфера, в которой будет происходить приобретение необходимых знаний. Только тогда, когда процесс предоставления услуг, помимо профессионализма преподавателей, будет сопровождаться доброжелательной атмосферой, уважением, соответствующим техническим оборудованием, информационным оснащением и т. д., можно рассчитывать на лояльность потребителей услуг.

Необходимо отметить, что сформировать лояльность в короткие сроки практически невозможно. Поэтому в организациях, которые де-

лают ставку на лояльность сотрудников, разрабатываются программы развития лояльности.

Программа развития лояльности — это долгосрочное мероприятие. На наш взгляд, нельзя составить программу, которая с одинаковой легкостью подошла бы для каждой организации. Кроме того, для реализации программы развития лояльности необходимо выполнение нескольких предварительных условий:

1. Руководство организации заинтересовано в такой работе и хочет, чтобы сотрудники стали более лояльными.

2. Руководство организации согласно с теми изменениями, которые последуют, знает, что претворение программы в жизнь связано с определенными затратами материального и нематериального плана.

3. Назначается ответственный сотрудник за координацию усилий различных служб и подразделений по выполнению программы. Статус координатора программы должен соответствовать важности задачи.

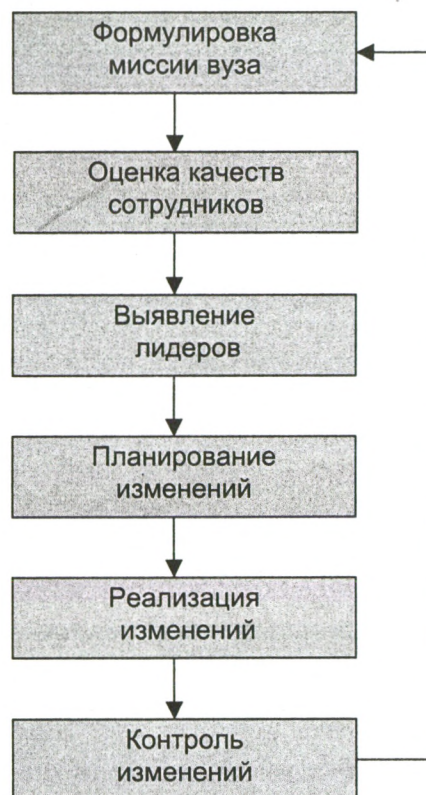
4. Организация заинтересована в долгосрочных отношениях со своими сотрудниками [7].

Наши исследования, проведенные в 2007/08 уч. г. на факультете экономики и менеджмента Омского государственного педагогического университета и факультете международного бизнеса Омского государственного университета, позволили предложить следующий подход к формированию и сохранению лояльности сотрудников вуза (см. рис.).

Мы можем рекомендовать для сферы образовательных услуг примерный порядок составления программы лояльности, которую каждый вуз может наполнить конкретным содержанием. На наш взгляд, программа формирования лояльности сотрудников вуза должна состоять из следующих этапов:

Этап 1. Формулировка миссии организации. Определение долгосрочных и краткосрочных целей вуза. Обнародование ценностных ориентиров и убеждений, которые должны разделяться всеми сотрудниками вуза.

Этап 2. Оценка готовности сотрудников к изменениям. Избавление от тех, кто не хочет или не может следовать установленным нормам. Необходимо проанализировать и выявить, кто из сотрудников не вписывается в новый образ организации. Оставить такого сотрудника — значит рисковать будущим организации, его перевоспитание может привести к потере времени без гарантии успеха, а увольнение, учитывая значимость сотрудника, может ослабить вуз. В дан-



Формирование и сохранение лояльности сотрудников вуза

ной ситуации на первое место выходит четкое видение будущего руководителем вуза и его решимость в достижении поставленных целей.

Этап 3. Выявление формальных и неформальных лидеров. Один человек не в силах изменить принятые традиции и нормы. На наш взгляд, важно, чтобы у руководителя были последователи, поддерживающие его. Причем это должны быть не только формальные лидеры (деканы, заведующие кафедрами), но и неформальные лидеры, обладающие, как правило, значительно большим влиянием на остальных сотрудников вуза. Чем большее количество последователей появится у руководителя, тем быстрее можно ожидать первых результатов.

Этап 4. Планирование изменений, поиск барьеров и противоречий. При создании программы необходимых действий следует учесть максимально возможное количество факторов, которые будут либо тормозить, либо ускорять достижение поставленной цели. При этом начать следует с разработки мероприятий по удержанию ключевых сотрудников вуза и созданию справедливой системы вознаграждения.

Этап 5. Определение механизмов реализации планов, определение контрольных точек и

сроков, назначение ответственных. Не подлежит сомнению, что любые планы останутся на бумаге, если никто не станет изо дня в день воплощать их в жизнь. В конечном счете для получения практических результатов по формированию лояльности необходимы конкретные люди, которые будут воплощать все запланированное в реальность.

Этап 6. Контроль выполнения планов и дальнейшая корректировка. Необходимо постоянно контролировать ход запланированных мероприятий. Кроме того, важно измерять степень достижения поставленных целей. На практике это должно отражаться в повышении сознательности сотрудников, в уменьшении нежелательных увольнений и т. д.

Для эффективной реализации программы лояльности следует использовать все без исключения этапы. В противном случае возникнут сбои в реализации программы, что в конечном итоге помешает вузу в достижении желаемых результатов.

Анализируя особенности формирования лояльности в сфере образовательных услуг на примере высших учебных заведений г. Омска, мы можем отметить, что перечень преимуществ лояльных сотрудников достаточно широк. Мы можем констатировать, что лояльные сотрудники:

- могут обеспечить организации лидерские позиции;
- используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе;
- более дисциплинированы, потому что это — видимая часть лояльности;
- более ответственны, так как чувствуют свою обязанность перед вузом выполнить работу в обозначенный срок и с необходимым качеством;
- готовы пережить трудные для организации времена и остаться работать не из страха перед адаптацией на новом месте, а из верности своему вузу и чувства сопричастности;
- доверяют руководству и не оспаривают его решения, а стремятся выяснить причину противоречия и скорейшим образом разрешить ее;
- сконцентрированы на работе, готовы работать в команде или индивидуально для достижения основной цели — процветания вуза;

— способны быстро адаптироваться к меняющимся условиям, что становится особенно актуальным в условиях глобализационных процессов, затрагивающих высшее профессиональное образование;

— заинтересованы в обучении и получении новых знаний и хотят оставаться полезными для своей организации в течение длительного времени.

Учитывая важность обозначенных преимуществ для вуза, следует говорить о том, что лояльные сотрудники — золотой запас любой организации. Следовательно, в существующей конкурентной борьбе между различными вузами успеха сможет добиться именно тот вуз, который, разрабатывая стратегические планы, ставит перед собой цель — формирование лояльности сотрудников.

Литература

1. *Блохина С.* Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи / С. Блохина // Управление человеческим потенциалом. 2004. № 4.
2. *Ковалева О. П.* Влияние глобализации на процесс управления образовательными услугами / О. П. Ковалева // Конкурентоспособность региональной экономики: опыт, проблемы, перспективы: материалы Междунар. науч.-практ. конф.: Вестн. филиала ВЗФЭИ (Омск). 2007. № 8.
3. *Ковалева О. П.* Основные факторы, оказывающие влияние на лояльность в сфере образовательных услуг / О. П. Ковалева // Апрельские экономические чтения: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. / ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. Омск: Изд-во ОмГУ, 2008.
4. *Лоранж П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителя / П. Лоранж. М.: Олимп Бизнес, 2004.
5. *Мищенко С. В.* К проблемам стратегического планирования и управления университетом / С. В. Мищенко, Н. С. Попов, Л. А. Мозерова // Эффективное управление университетом и развитие международного сотрудничества: межвуз. сб. науч. ст. Омск: Изд-во ОмГПУ, 2005.
6. *Рощина Я. М.* Преподаватели на рынке образовательных услуг / Я. М. Рощина, Т. Н. Филиппова // Информ. бюл. мониторинга экономики образования. 2006. № 2 (920).
7. *Широченская И. П.* Основные понятия и методы измерения лояльности / И. П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2.



Н. П. Макаркин, В. Д. Черкасов, И. М. Фадеева, В. И. Маколов

РАЗВИТИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ УНИВЕРСИТЕТА

N. P. Makarkin, V. D. Cherkasov, I. M. Fadeeva, V. I. Makolov

The development of investigation potential in the system of strategic priority in university

The article summarises the experience of development of research potential owing to strategy implementation at Mordovia N. P. Ogarev State University. The analysis of indicators characterising the condition, dynamics and issues of the university research activity is made. The directions for promotion of the University research potential and the quality of research activity are defined.

Ключевые слова: научно-техническая политика, стратегическое управление вузом, исследовательский потенциал университета, показатели исследовательского потенциала, приоритеты исследовательской деятельности, исследовательская активность молодежи, конкурентоспособность и эффективность вузовской науки.

Важнейшей задачей развития современных высших учебных заведений становится формирование новой системы управления, отвечающей реалиям времени. Она предполагает совершенствование принципов, методов, подходов к реализации управленческих функций. Ключевое место в этой системе занимает стратегическое планирование.

В научной литературе по стратегическому менеджменту выделяются следующие основные подходы к управлению: средовой, программно-целевой, деятельностный и др. В практике управления вузами наибольшее распространение получил программно-целевой подход, суть которого сводится к определению долгосрочных целей организации, путей, средств и технологий их достижения. Вместе с тем в конкурентных условиях следует сочетать несколько подходов к планированию деятельности организации. При стратегическом планировании в рыночных условиях необходима ориентация не только на цели организации, но и на состояние и динамику факторов среды. Поэтому использование средового подхода, акцентирующего внимание на особенностях внешней и внутренней среды, конкурентной ситуации, может помочь установить связь между внутренними возможностями (потенциалом) вуза и внешней средой. Использование деятельностного подхода при планировании позволяет определить оптимальную последовательность действий при осуществлении стратегического планирования и систему их контроля.

Мордовский государственный университет имеет значительный опыт планирования своей деятельности, который включает использование текущих, годовых и пятилетних планов развития. За последние 15 лет трижды принимались пятилетние программы развития университета. Первая Программа развития университета на период 1996–2000 гг. включала конкретные направления деятельности: подготовку кадров, совершенствование структуры и качественного состава научно-педагогического персонала; совершенствование содержания образования и образовательных технологий, научно-исследовательской работы; развитие информационной инфраструктуры и материально-технической базы и др. Аналогичной была и вторая Программа развития университета на период 2001–2005 гг. Характер данных программ отражал необходимость преодоления кризисных явлений в системе высшего образования, а также текущее состояние рынка образовательных услуг в регионе, где университет по многим позициям занимал монопольное положение. Благодаря реализации указанных программ существенно улучшились рейтинговые и аккредитационные показатели. По итогам 2003 и 2004 гг. университет входил в число 100 лучших вузов России, по итогам 2005 г. в рейтинге 86 классических университетов он занимал 19-е место. По результатам участия в конкурсе Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» в 2006 г. уни-

верситет признан лауреатом конкурса, в 2005 г. — дипломантом конкурса.

Программа развития университета на 2006–2010 гг. имеет стратегический характер. Основной ее целью является выход университета на новые рубежи развития и высокие конкурентные позиции за счет формирования инновационной модели, фундаментальности и практической направленности образовательных услуг, наращивания интеллектуального потенциала, повышения эффективности управления и совершенствования экономических механизмов его развития. Она формировалась на основе ранжирования стратегических приоритетов и целей вуза, анализа внешней и внутренней среды, конкурентной ситуации в регионе, конъюнктуры рынка труда и т. д. Реализация программы развития университета на основе стратегических подходов призвана максимально приблизить его к лучшим классическим университетам России, создать условия для долговременного и устойчивого развития за счет высокого качества образования, укрепить позиции на отечественном и международном рынке образовательных услуг, превратить университет в подлинно инновационное высшее учебное заведение, оказывающее мощное влияние на экономическое, технологическое и культурное развитие региона.

На основе системного анализа были определены следующие стратегические приоритеты:

- повышение качества и расширение спектра образовательных услуг;
- переход на инновационное развитие;
- диверсификация источников финансирования;
- развитие материально-технической базы;
- совершенствование управления университетским комплексом.

Для реализации стратегических приоритетов разработаны девять подпрограмм: «Учеба через всю жизнь»; «Инновационное развитие университета»; «Развитие гуманитарной деятельности и корпоративной культуры»; «Развитие интеллектуального потенциала университета»; «Модернизация материально-технической базы университета»; «Формирование единого информационного пространства университета»; «Университет в международном и региональном образовательном пространстве»; «Социально-экономическое развитие университета»; «Развитие системы управления университетским комплексом».

Ключевой тенденцией мирового экономического развития является переход ведущих стран к построению экономики, базирующейся преиму-

щественно на генерации, распространении и использовании новых знаний. Уникальные компетенции персонала, способность организации своевременно реагировать на появляющиеся угрозы и адаптироваться к перманентно меняющимся условиям внешней среды становятся ее главными конкурентными преимуществами. При этом нематериальные активы имеют большое значение в успехе организаций.

Роль человеческого фактора в деятельности высших учебных заведений во все времена была определяющей. Усиление его значимости в современный период происходит в связи с усложнением условий деятельности вузов, в частности формированием рынка образовательных услуг и переходом на конкурентные условия работы. В связи с этим одним из главных конкурентных преимуществ образовательного учреждения становится не просто кадровый потенциал, а наличие преподавателей-исследователей, обладающих уникальными знаниями и способных к непрерывному их совершенствованию.

К таковому можно отнести «неотделимый» от конкретной личности комплекс знаний, навыков, социального опыта, личностных качеств, которые образуют профессиональные компетенции исследователя. Современные условия диктуют необходимость определения приоритетов, расстановки акцентов в формировании личности исследователя, когда наряду с традиционными исследовательскими навыками становятся востребованными предприимчивость, гибкость, толерантность, умение работать в команде, управлять проектами и др.

Исследования, проведенные в университете в 2008 г., показывают, что выбор профессии преподавателя вуза в большей мере определялся исходя из ее творческого характера (65,6 %), а также интереса респондентов к научной (42,3 %) и педагогической деятельности (51,7 %). Позиция «творческий характер труда» является наиболее значимой и при оценке привлекательности труда преподавателя (61,7 %). Практически все опрошенные (96,2 %) отмечают наличие призвания к научно-педагогической деятельности, что свидетельствует о формировании не только квалифицированного, но и мотивированного состава преподавательских кадров вуза.

В современную эпоху глобальных трансформаций в системе высшего образования интеграция науки, образования и современных технологий становится вопросом, требующим усиленного внимания. Эти процессы не только определяют содержание научно-технологической и образова-

тельной политики на различных уровнях (вузовском, региональном, федеральном), но и будут оказывать усиливающееся влияние на позицию нашей страны на мировой арене.

Глобализация социально-экономических процессов и интеграция России в мировое научно-образовательное пространство открывают новые возможности международного сотрудничества и партнерства с высшими учебными заведениями и научными организациями стран ближнего и дальнего зарубежья по разным направлениям деятельности: проведение учеными совместных научных исследований; повышение квалификации; реализация программ партнерства с инновационным сектором экономики и др. В этих условиях исследовательский потенциал вуза становится наиболее привлекательным ресурсом и залогом эффективного сотрудничества с другими организациями, ключевым фактором динамичного развития вуза.

Оценивая активность преподавателей университета, отметим, что значительная их часть активно поддерживает связи с отечественными и зарубежными коллегами. Важнейшими формами сотрудничества с российскими коллегами являются конференции (участие в них отметили более 90 % опрошенных) и подготовка совместных изданий (27,9 %). 14,8 % опрошенных выезжали за рубеж для научной или преподавательской работы, работали по различным грантам с отечественными (10,8 %) и зарубежными (7,4 %) учеными.

Динамика развития научно-педагогического потенциала университета определяется возможностями, способностями и резервами, которые могут быть реализованы для получения желаемых результатов. Для достижения стратегических целей в рамках принятой программы была поставлена задача развития исследовательского потенциала университета как части интеллектуального потенциала вуза. Под потенциалом в целом понимаются возможности и способности, а также нереализованные резервы изучаемого объекта, которые при изменении окружающих условий могут перейти из возможности в действительность. Определяя потенциал социальной системы, следует его связывать с возможностью выполнения системой своих функций. В данном случае, в силу возрастания функциональной значимости университетов в производстве новых знаний, усиливается исследовательская составляющая их деятельности.

Определять понятие «исследовательский потенциал вуза» необходимо исходя из содер-

жания следующих понятий: «потенциал», «исследование», «вуз», которые связаны между собой в части развития способностей определенной социальной системы для совершенствования процесса производства (получения), накопления и хранения нового знания, его передачи и распространения. Эти составляющие лежат в основе университета исследовательского типа, который исторически формировался в России на основе развития фундаментальности университетского образования. Исследовательский потенциал современных вузов можно определить как способность и возможные резервы системы, которые могут быть при определенных условиях актуализированы и использованы в научных и образовательных целях в ответ на заказ внешней среды.

Модернизация отечественной высшей школы, являющаяся частью общесистемных институциональных преобразований, должна осуществляться не только путем совершенствования образовательных стандартов, содержания и технологий образования, но и сохранения своей уникальности. Данный принцип основывается на лучших отечественных традициях, сложившихся в последние два столетия, культивирующих связь высшего образования и фундаментальной науки, способствующих концентрации в университетах общественного интеллекта. То есть университеты сложились как центры науки, образования и высокой культуры, на основе которых формируется исследовательская культура.

Политика наращивания интеллектуального потенциала университета тесно связана с кадровой политикой, результатом реализации которой является абсолютное и относительное увеличение доли лиц, имеющих ученое звание или степень, в профессорско-преподавательском составе. В настоящее время в общей численности профессорско-преподавательского состава университета 74,4 % лиц имеют ученые степени и (или) звания, из них ученые степени доктора наук и звание профессора имеют 12,0 % штатного состава. Динамика развития научно-педагогических кадров высшей квалификации свидетельствует о положительной тенденции: показатели подготовки докторов наук с 2001 по 2005 г. увеличились в 2,6 раза, кандидатов наук — в 1,5 раза. Доля докторов наук до 50 лет составляет 40 %, кандидатов наук в возрасте до 30 лет — 14 %, что говорит о перспективности научного потенциала вуза.

Один из оценочных критериев исследовательского университета — наличие ведущих на-

учных и научно-педагогических школ, являющихся лидерами ключевых направлений фундаментальной науки и технологий. Фундаментальные и прикладные исследования в Мордовском университете проводятся в рамках 28 отраслей наук, которые соответствуют приоритетным направлениям развития науки и техники Российской Федерации, региона, перечню критических технологий РФ, основным направлениям политики РФ в области развития инновационной системы на период до 2010 г. и профилю подготовки специалистов в университете.

Двадцать три научные школы Мордовского университета прошли экспертизу в Региональном центре научно-технической экспертизы при Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете и включены в базу данных научно-педагогических коллективов, претендующих на статус ведущих. Общее количество научно-исследовательских, инновационных и внедренческих структур составляет 57.

В университете имеются значительные возможности для продолжения образования по программам послевузовского и дополнительного профессионального образования. В системе послевузовского образования функционирует аспирантура по 98 и докторантура по 18 научным специальностям. В университете обучается свыше 600 аспирантов и около 50 докторантов. Наличие диссертационных советов по медико-биологическим и аграрным, естественным и техническим, гуманитарным и общественным наукам говорит о значительных возможностях подготовки собственных научных кадров. В университете функционируют 13 советов по защите докторских диссертаций.

В 2006 г. среди 91-го классического университета страны Мордовский университет вошел в рейтинговую группу 15–23, заняв 19-е место. Среди 15 классических университетов Приволжского федерального округа университет занимает 1-е место (или делит 1-е место с другими вузами) по следующим показателям: доктора наук и лица, имеющие ученое звание профессора, в возрасте до 50 лет; лица, имеющие ученую степень кандидата наук; кандидаты наук в возрасте до 30 лет; общее количество штатных преподавателей; члены государственных академий России (кроме Российской академии наук); количество аспирантов и сотрудников вуза, успешно защитивших кандидатские диссертации за последние три года вне советов вуза.

Среди 15 вузов Приволжского федерального округа университет имеет высокие показате-

ли по таким критериям, как перспективность профессорско-преподавательского состава (1-е место), подготовка специалистов (3-е место), связь с академической наукой (3-е место), обеспеченность учебно-лабораторной базы (3-е место); показатели выше средних — по следующим критериям: квалификация ППС (5-е место), аспирантура (5-е место), подготовка кадров высшей квалификации (4-е место).

В то же время по нескольким критериям университет имеет показатели ниже средних: эффективность аспирантуры (6-е место), госзаказ на научные исследования (7-е место), конкурентность прикладной науки (12-е место), обеспеченность инструментальной базой (10-е место), обеспеченность компьютерной базой (12-е место). Данные показатели помогают определить те направления, которые требуют совершенствования и стимулирования.

Университет сотрудничает с десятками ведущих вузов России по вопросам научных исследований и подготовки кадров. Он имеет тесные связи со многими научно-исследовательскими учреждениями, в том числе с Российской академией наук. Например, при Институте механики и энергетики открыты подразделения Российской академии сельскохозяйственных наук. В 2005 г. при университете создано представительство отделения общественных наук РАН. Всего функционируют 10 региональных отделений общественных российских и международных академий.

Международное научно-техническое сотрудничество осуществляется в рамках долгосрочных договоров. Заключено 24 договора о творческом международном научно-техническом сотрудничестве с зарубежными вузами и организациями. Количество преподавателей, аспирантов и студентов, выезжающих за рубеж, за пять лет возросло более чем в 3 раза.

Эффективное развитие любого потенциала возможно только на основе системного подхода, обеспечивающего реализацию процессов стратегического, тактического и оперативного управления деятельностью вуза. При определяющей роли стратегического управления как деятельности, связанной с постановкой целей и задач организации, поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям, необходимо уделять внимание и тактическому управлению.

Механизмами тактического управления в вузе выступают инструменты активизации, стимулирования, содействия и т. д. В университете в разные периоды были внедрены такие формы стимулирования исследовательской активности, как внутривузовские гранты для докторантов и аспирантов, система премирования студентов и их научных руководителей за успехи в научно-исследовательской деятельности, стажировки в российских и зарубежных научных центрах и др.

Важным инструментом реализации государственной научно-технической политики является поддержка талантливой научной молодежи. Динамика получения грантов Президента РФ для поддержки молодых ученых, разрабатывающих перспективные научные направления, в университете имеет позитивный характер (табл. 1).

Из табл. 1 видно, если в 2003 г. число преподавателей, получивших грант Президента РФ, составляло всего 5 человек, то в 2008 г. — уже 16. Причем за последние 2 года активное участие в данном конкурсе принимают молодые кандидаты наук.

Исследовательский потенциал вуза формируется на основе активности молодежи, принимающей участие в различных формах научно-исследовательской деятельности. Отдельные показатели, по которым можно судить о результа-

тивности и о качестве научно-исследовательской деятельности студентов, представлены в табл. 2.

Областью для дальнейшего развития является более активное привлечение студентов и аспирантов к проведению исследований, проводимых на оплачиваемой основе. Пока еще численность студентов и аспирантов, привлекаемых на оплачиваемой основе к исследованиям в рамках деятельности научно-исследовательских, инновационных и внедренческих структур университета, не является высокой (менее 1 %). По нашему мнению, участие студентов и аспирантов в подобной работе позволит выработать у них практические умения проводить исследования на высоком уровне и формировать ответственное отношение к данному виду деятельности. Исследования, проводимые по заказам, как правило, отличаются высоким качеством и потенциалом для практического внедрения, что связано с наличием четких требований со стороны заказчика к результатам работы. Необходимо также активизировать участие студентов, аспирантов и молодых ученых в проведении научных исследований в рамках международных программ и грантов.

В целом с учетом современных тенденций необходимо сосредоточить усилия на ключевой задаче — создании эффективной структуры на-

Таблица 1

**Динамика получения грантов Президента РФ преподавателями университета
в 2002–2008 гг., чел.**

Показатель	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Всего грантов	5	4	2	7	12	16
Получено кандидатами наук	3	3	2	4	7	13
Получено докторами наук	2	1	—	3	5	3

Таблица 2

**Показатели, характеризующие результативность научно-исследовательской работы студентов
университета в 2002–2006 гг., чел.**

Показатель	2002	2003	2004	2005	2006
Число медалей Минобрнауки РФ и РАМН	8	5	3	2	5
Число дипломов Минобрнауки РФ	31	30	24	30	27
Число дипломов всероссийских конкурсов	19	30	23	34	56
Число патентов, полученных в соавторстве со студентами	1	2	—	1	3
Участие студентов в соискании международных и российских грантов	59	73	71	12	24

учно-исследовательской деятельности, включающей четкое распределение полномочий, ресурсов и ответственности в рамках документированных процедур, мотивацию всех групп сотрудников и исследователей, вовлеченных в научно-исследовательский процесс, контроль качества результатов исследовательской деятельности, вовлечение молодежи в различные формы научно-исследовательской деятельности и ее стимулирование. Основными направлениями деятельности в рассматриваемой области являются:

— развитие научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры, информационно-библиотечных ресурсов;

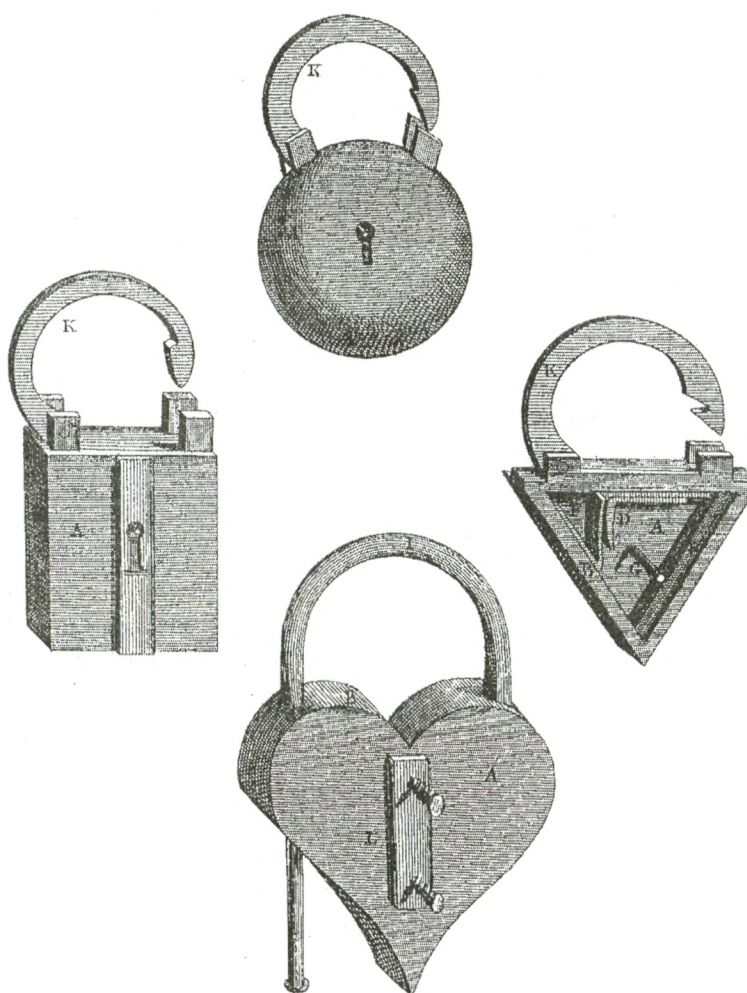
— разработка критериев оценки эффективности научно-исследовательской работы;

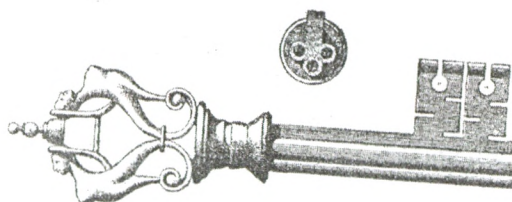
— моральное и материальное поощрение участников научно-исследовательской деятельности;

— модернизация материально-технической базы для проведения фундаментальных и прикладных исследований, развитие современной лабораторной базы;

— развитие интеграционных процессов в сфере научно-технического сотрудничества университета с академическим сектором науки и инновационно-активными предприятиями региона и страны;

— развитие международных научных связей.





А. Ю. Годымчук, Н. В. Козлова, Ю. В. Волков, О. Ю. Долматов

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ВУЗЕ

A. Yu. Godymchuk, N. V. Kozlova, Yu. V. Volkov, O. Yu. Dolmatov

Formation of staff potential in Higher Education School

The importance of formation and learning of staff potential in Higher Education School has been considered in the paper. By the means of special investigation and analysis of staff potential motivation in Tomsk Polytechnic University motivation reasons have been revealed.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление кадровым ресурсом, модели мотивации, создание конкурентной среды, материальное стимулирование.

Очевидно, что современные инновационные преобразования высшей школы требуют реализации активной кадровой стратегии. Современные подходы к управлению кадровым ресурсом основаны на создании оптимальных условий для формирования кадрового потенциала и способах его эффективного использования. От нахождения правильного решения вопроса использования кадрового ресурса во многом зависит прогрессивный потенциал инновационного становления высшего профессионального образования. С точки зрения Д. Полякова, именно от решения этого вопроса во многом зависит, выживет университет или сдаст свои позиции [7]. Не случайно в последнее время приоритетным направлением руководства вузов является четко выстроенная кадровая политика с поэтапным подходом к ее реализации, основанная на развитии и совершенствовании научно-педагогического и административного состава, позволяющая университету на высоком уровне выполнять свои базовые функции и вести конкурентную борьбу на инновационном рынке [1, 7].

В настоящее время можно констатировать сформировавшуюся возрастную «пустоту» в кадрах высшей школы, где практически отсутству-

ют сотрудники среднего возраста, преподаватели и научные работники образуют две возрастные группы: от 25 до 32 лет и старше 50 лет. Данные обстоятельства усложняют реформирование современного образования и могут привести к системному кризису в социальной сфере [6].

Известно, что преподавательский состав любой кафедры в вузе постепенно обновляется (на 98 %) за счет своих выпускников, аспирантов или молодых научных сотрудников университета. Данные обстоятельства объясняют стремление закрепить инициативную, способную, талантливую молодежь в современных вузах [9]. Обосновывается это тем, что именно от позиции молодежи по отношению к образовательному процессу и к научной жизни, ее стабильности и активности зависит темп развития или даже сохранение российского образования и науки на пути общественных и рыночных преобразований.

Таким образом, очевидно определение проблемного поля развития современного инновационного университета, в котором существенная роль принадлежит формированию кадрового резерва молодых сотрудников и изучению мотивов его становления и сохранения.

Основная цель данной статьи — выявление ряда мотивирующих факторов формирования кадрового резерва университета на основе анализа опыта работы в рамках проекта «Кадровый резерв Томского политехнического университета».

Понятие «кадровый резерв» не является для России чем-то новым и передовым, на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом, однако можно утверждать, что в настоящее время систематическая работа с «резервистами» на государственных предприятиях (в том числе и в вузах) практически не проводится или находится на этапе становления, отличаясь декларативным характером, поскольку, как утверждает В. В. Екомасов, «резервисты» не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы [4]. Наличие же в организации кадрового резерва потенциально востребованных сотрудников позволяет своевременно решать задачи кадрового планирования и обеспечения.

По данным центров, занимающихся оценкой персонала, практически во всех российских компаниях думают о продвижении и перемещении кадров. Несмотря на то, что примерно около 50 % компаний не проводят систематической работы с кадровым резервом, тем не менее в подавляющем большинстве организаций ведутся списки перспективных сотрудников. Около 70 % компаний имеют те или иные документы по работе с кадровым резервом: положение о работе с кадровым резервом; программу развития кадрового резерва; программу удержания кадров; список на случай замещения вакансий. Примерно в трети компаний у руководителей есть собственное представление о кадровых перемещениях. Только 10 % компаний не имеют никаких документов по резерву кадров. При этом экспертами отмечается, что фактически во всех компаниях сотрудники, которые числятся в кадровом резерве, не только знают об этом, но и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для реального повышения в должности [8].

Под процессом формирования кадрового резерва университета понимается создание такого резерва, который обладает достаточным уровнем мобильности, интеллектуальной активности, физического и психического здоровья и способен наиболее быстро приспосабливаться к новым условиям труда [10].

В Томском политехническом университете в течение последних 5 лет действует проект «Формирование кадрового резерва ТПУ», его цель — выявление молодых лидеров университета, которые в ближайшей перспективе должны сыграть ведущую роль в педагогической, научной и административной сферах деятельности вуза [5]. Формирование в университете такого резерва позволяет достичь стабильной, осмысленной и прогнозируемой кадровой политики. В состав кадрового резерва ТПУ входят молодые сотрудники вуза, имеющие высокий научно-педагогический уровень, потенциально способные к руководящей деятельности, прошедшие отбор и систематическую целевую подготовку.

Практический опыт работы с кадровым резервом показывает, что методы материального стимулирования не только себя не изжили, но и до сих пор являются мощнейшим инструментом воздействия на резервистов. Именно материальное стимулирование становится начальным стимулом при стремлении попасть в кадровый резерв молодых ученых, т. е. способствует решению проблемы привлечения молодых талантливых сотрудников к работе в университете [2]. В свою очередь, справедливая политика вознаграждения способствует повышению качества решения системы профессиональных задач в университете. При этом резервисты могут видеть, как именно личный вклад в работу университета влияет на величину получаемых вознаграждений.

Один из способов сохранения талантливых и квалифицированных работников, по мнению А. А. Дульзона, — использование немонетарной мотивации, при которой руководство организации демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей и интересов молодых сотрудников. При этом сотрудники полностью как с интеллектуальной, так и с эмоциональной стороны посвящают себя выполнению конкретной работы. Прикладываемые усилия определяются по их собственному усмотрению, т. е. они не предписаны контрактом, а являются желанием сотрудников [3].

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная система мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Создание системы кадрового резерва без изучения и оценки особенностей мотивации сотрудников, входящих в него, а также без разработки способов удовлетворения потребностей и ожиданий перспективных работ-

ников является несбалансированным решением задачи укрепления кадрового потенциала университета.

Эволюция различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации (Д. Макклеланда, К. Альдерфера, В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера, Ф. Герцберга, Д. Адамса, А. Маслоу и др.) весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте. Поэтому, используя индивидуальный подход оценки особенностей мотивации каждого сотрудника кадрового резерва, можно создать основу для обобщения основных групп мотивирующих факторов, являющихся действенным рычагом управления кадровым потенциалом.

Очевидно, что университет не может поддерживать людей, которые не вносят вклада в его стратегические цели и показатели. Поэтому одна из основных целей создания системы мотивации при формировании кадрового резерва — сортировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед университетом. Другими словами, систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями вуза [14].

Для любого высшего учебного заведения стратегическими целями являются привнесение в мир знаний и опыта, позволяющих личности, обществу и государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококвалифицированных специалистов и осуществлять эффективную реализацию нововведений в сфере науки и высшего образования. Реализация подобной миссии направлена на то, чтобы университет стал признанным центром подготовки специалистов мирового уровня и инноваций в области высшего образования. Достижение таких стратегических целей невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных преподавателей. Наличие же кадрового резерва позволяет достичь эти цели в кратчайшие сроки [4].

Создавая кадровый резерв, администрация ожидает повышения уровня готовности сотрудников университета к организационным изменениям, которые, так или иначе, происходят в любой компании. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников, что, в свою очередь, требует изучения мотивации сотрудников для достижения наиболее эффективного вложения средств и создания системы с высоким уровнем лояльности к университету.

Практика работы показывает, что идею создания кадрового резерва и систематической работы с ним поддерживают не все руководители предприятий и их структурных подразделений. Несомненно, значительные сложности вызывает сдерживание молодых энергичных сотрудников, обладающих здоровыми амбициями, прошедших программу подготовки кадрового резерва. Прежде всего, это связано с отсутствием у руководителей необходимых теоретических знаний и опыта в стратегическом управлении трудовыми ресурсами, поэтому во многих случаях такие руководители направляют всю свою энергию не на конструктивное сотрудничество с кадровыми службами, а на противодействие им. Причем такое противодействие редко бывает открытым, чаще всего носит скрытые формы.

Как показывает анализ ситуации формирования кадрового резерва, главным оправданием своих действий такие руководители считают то, что работа с кадровым резервом (как и работа по адаптации и аттестации работников) является ненужным отвлечением от основных обязанностей и, соответственно, приносит больше вреда, чем пользы. При этом, живя только сегодняшним или, максимум, завтрашним днем, они не в состоянии оценить стратегическую значимость для предприятия работы с кадровым резервом и снисходительно, а то и презрительно относятся к кадровым службам и выполняемым ими задачам. Кадровые службы вынуждены держать под постоянным контролем все этапы системы работы с кадровым резервом и особенно процессы его формирования. В противном случае некоторые руководители подразделений, которым, образно говоря, кадровый резерв будет «дышать в затылок», постараются решить задачу формирования резерва исключительно административным путем. Они выдвинут в состав резерва работников, не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития, и при малейшей возможности будут упорно создавать условия для продвижения «своих» канди-

датов, что может привести к возникновению внутри университета группировок, цели деятельности которых зачастую не отвечают стратегическим целям университета в целом.

При формировании кадрового резерва важным моментом является *создание конкурентной среды внутри подразделения* [13]. С одной стороны, ряд инициативных и способных молодых людей, входя в состав кадрового резерва, открыто заявляют о своих претензиях на продвижение по карьерной лестнице, а само включение в резерв университета рассматривают как свидетельство одобрения их кандидатур руководством университета. С другой стороны, есть ряд молодых, активных и не менее преуспевающих преподавателей и научных сотрудников, кандидатуры которых были рассмотрены, но не утверждены в качестве резервных для того или иного подразделения, что препятствует формированию адекватной конкурентной среды. Основным недостатком подобного формирования кадрового резерва психологи-консультанты считают возможность зарождения напряженных отношений внутри коллектива, в результате чего могут возникать трения между «резервистами» и коллегами по кафедре или лаборатории. При этом вовлеченность в различного рода инновационные проекты и программы университета может рассматриваться не с позиции новых возможностей для более полной реализации своего потенциала, а как новый источник дохода. По мнению многих менеджеров и экспертов-психологов, «резервистами» движет скорее азарт: не дать коллеге заработать больше себя. Это привело к соблюдению правила скрытости заработка, невозможности сравнения своей зарплаты с зарплатой своих коллег. Но если компания нацелена на рост и развитие, то это правило будет мешать достижению стратегических ее целей. Для людей, нацеленных заработать больше и знающих, как это сделать, прозрачность и пример «резервиста», который продвинулся дальше и, возможно, заработал больше, — важнейший стимул.

В любой динамично развивающейся компании процесс внутреннего перемещения персонала характеризуется определенными особенностями и имеет свои закономерности. Именно *возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице* является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым [4].

В рамках реализуемого проекта формирования кадрового резерва ТПУ проведено исследование,

направленное на выявление ценностных детерминант участия молодых преподавателей в проекте.

Результаты исследования показали, что 64 % респондентов (общая выборка — 117 человек в возрасте от 23 до 35 лет) рассматривают участие в проекте как потенциальную возможность своего профессионального становления (продвижение по карьерной лестнице, возможность участия в уникальных проектах, профессиональное обогащение международным опытом, ориентирование на себя, понимание ценности развития организации и др.); 85 % резервистов имеют осмысленный план карьерного, профессионального и личного развития и 60 % убеждены, что их работа может влиять на результаты деятельности университета. 70 % участников проекта заявили, что участие в проекте позволило им развиваться в профессиональном плане, расширять объем знаний о своих возможностях в построении жизненной стратегии. 74 % участников проекта отметили, что у них в той или иной мере возросла степень ответственности за принятие решений. При этом только 44 % респондентов считают, что после участия в проекте у них появилась возможность большей самостоятельности в реализации своих профессиональных планов.

Таким образом, основные мотивационные детерминанты перспективных и потенциально сильных «резервистов» были представлены *возможностью самореализации, независимостью, причастностью к ключевым планам как минимум подразделения, а также возможностью самореализации в университете*. Особым образом отмечается *возможность участия в планировании стратегий и задач университета*. Более того, для сотрудников, проходящих программу подготовки кадрового резерва, *приобретение нового опыта, новых знаний* — мощное средство мотивации работать именно в своей организации.

По мнению психологов, многим сотрудникам важно быть знакомыми с руководством организации, в которой они работают [12]. Поэтому еще одним действующим мотивом явилось *знакомство с руководством университета*. При формировании проектов или программ, при развитии инновационных направлений деятельности организации руководство, прежде всего, привлекает к выполнению и задействует ресурсы кадрового резерва, в том числе в формах совместной деятельности. «Резервисты» при этом отмечают не только возможности «получения необходимых знаний, требуемых для выполнения новой работы», «более полной реализации своего потенциала», но и

стремление «показать себя», «быть замеченным», «позитивно оцененным руководством». Результаты позволяют рассматривать данные мотивационные особенности как стремление к получению обратной связи от своих профессиональных вложений и эмоционального подкрепления себя в качестве «резервиста». Тот факт, что твое имя на слуху, создает атмосферу брошенного вызова — *ощущения, что именно от тебя зависит результат* решаемых задач. Исследования показывают, что данные мотивационные домены наиболее характерны для «резервистов», претендующих на лидерство. При этом они проявляют высокую энергичность и способность быстро восстанавливать силы при выполнении заданий, требующих довольно больших усилий.

Чувство, что занимаемая позиция «резервиста» очень важна организации, является безопасным мотивирующим фактором для молодых лидеров организации, из которых формируется кадровый резерв и которые в ближайшее время займут руководящие должности в университете. Независимо от уровня занимаемой должности в корпоративной иерархии, каждый сотрудник хочет чувствовать себя значимым для организации, и нет другого способа дать почувствовать это человеку, как предоставлять ему действительно важные задания [13]. Производительность тех работников, которые стремятся к успеху, повышается путем расширения круга выполняемых задач или их обогащения. Включение работников в программы комплексного управления качеством организации положительно сказывается на приверженности сотрудников своей работе [11].

Говоря о мотивации сотрудников, планирующих связать свою дальнейшую трудовую деятельность с университетом, сделать карьеру в нем, следует отметить особенности отношения «резервиста» к самой организации. Для людей, осознающих свою ценность, основу профессионального целеполагания составляет, прежде всего, чувство, что вуз-работодатель является хорошей и надежной организацией, — они хотят гордиться своей работой и университетом, на который они работают. В связи с этим ключевыми становятся понятия корпоративных ценностей и корпоративной культуры организации, которые рассматриваются, пожалуй, как основной критерий кадровой стабильности, демонстрирующий уважительное, корректное и благожелательное отношение к университету со стороны «резервистов», их личную заинтересованность в его успешном развитии.

В результате исследования выявлено наличие группы основных мотивирующих факторов

создания кадрового резерва, которые позволяют влиять на стратегию развития, выбираемую молодыми инициативными и перспективными сотрудниками университета, а также создавать конкурентную среду внутри университета.

Активная позиция по отношению к молодым сотрудникам, осознанный подход к созданию системы работы с кадрами, которая способна мотивировать их к достижению новых более высоких профессиональных уровней, — это и есть основа кадровой политики, в которой кадровый резерв играет важную роль.

Литература

1. Боровиков Ю. С. Формирование и развитие кадрового резерва университета / Ю. С. Боровиков, Ю. В. Волков, Т. А. Мочалина // Повышение качества непрерывного профессионального образования : материалы Всерос. науч.-метод. конф. Красноярск, 5–7 апр., 2005 г. Красноярск : ИПЦ КГТУ, 2005.
2. Данилов Г. В. Материальное стимулирование профессорско-преподавательского состава на основе университетской индексной системы / Г. В. Данилов, Н. Д. Цхада, А. Р. Эмексузян // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/824/>
3. Дульзон А. А. Мотивация персонала / А. А. Дульзон. Томск : Красное знамя, 2003.
4. Екомасов В. В. Создаем кадровый резерв / В. В. Екомасов // Кадры предприятия. 2003. № 10.
5. Кадровый резерв ТПУ [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.tpu.ru/html/reserve.htm>
6. Легостаева В. И. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации / В. И. Легостаева, Е. Б. Мудрова // Университетское управление: практика и анализ [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/742>
7. Поляков Д. Управление кадрами: в поисках экономической эффективности / Д. Поляков // Управление компанией. 2003. № 12.
8. Результаты исследования «Кадровый резерв» // ИАС «Персонал 911» [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.tmconsult.ru/>
9. Социологическое исследование / Мин-во образования и науки РФ. М., 2004.
10. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации / Мин-во образования и науки РФ. М., 2006.
11. Федченко И. Отчет по исследованию систем мотивации в компаниях Кузбасса / И. Федченко и др. 2004 [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.hr-zone.net/?mod=articles&go=print&id=293>
12. Чарльз Вудраф раскрывает секреты мотивации [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.hr-zone.net/?mod=articles&go=print&id=1021>, 2005
13. Чернов А. Соревнование как способ мотивации / А. Чернов // Технологии корпоративного управления [Электрон. ресурс]. Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_1320/
14. Шинкаренко О. Н. Резерв кадров — резерв стратегического развития / О. Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. 2004. № 8.

С. Д. Резник, О. А. Сазыкина

НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ*

S. D. Reznik, O. A. Sazykina

NEW ADVANTAGES OF THE ACTIVITIES AND MODELING QUALITIES OF THE LEADING STAFF OF THE HIGHER EDUCATION ESTABLISHMENTS

The report shows the socio-economic conditions of the market economics, which defines new advantages of manager's activity of the educational establishments and raise sharply a question about the necessity of growing professionalism in the educational establishments' management, special training of its leading staff and its reserves.

The task of effective realization of management functions expects that contemporary manager of higher education institute possesses all necessary components of manager skill: to cooperate with people of different level (students, post-graduate, professors, auxiliary staff, parents, business partners, the heads), to establish business and creative relations with colleagues, etc.

It's impossible to become competitive and to manage effectively by the department or higher educational establishment without presence of certain level of manager's professional competence (also managerial, economic, scientific, pedagogical, and legal). Thus makes high demands to professional training of personnel of higher educational structures. That's why it is necessary to coordinate all possibilities to organize uninterrupted training of this category of personal, taking in consideration desires, that lay claim to professional and personal qualities of managers according to the field of higher education.

Ключевые слова: руководители образовательных учреждений, ректоры, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, вузы, приоритеты деятельности, моделирование качеств, организационно-управленческие качества, профессиональная компетентность, управленческая компетентность, экономическая компетентность, научная компетентность, педагогическая компетентность, правовая компетентность.

В конце прошлого века советская система высшего профессионального образования попала в жесточайший кризис. Система, сформированная для выполнения заказа лишь одного заказчика — государства, перестала соответствовать изменившимся условиям и новым требованиям и, не имея других опор (родители, выпускники, работодатели, общество), потеряла свою устойчивость.

Традиционные условия управленческой деятельности в советский период сводились к следующим моментам:

- централизованное распределение выпускников;
- высокое качество отбора абитуриентов;
- приоритетная роль учебного процесса;

— слабое использование информационных технологий;

— сравнительно высокий уровень материального обеспечения и мотивации труда преподавателей;

— временные ограничения для занятия должности заведующего кафедрой — 5 лет (следующие 5 лет — с разрешения Минвуза СССР).

В настоящее время высшие учебные заведения функционируют в совершенно новых социально-экономических условиях, характеризующихся:

- возрастанием необходимости укрепления взаимодействия с предприятиями и организациями-работодателями, органами местной и федеральной власти;

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Научно-методическое обеспечение создания и функционирования Регионального учебно-методического центра подготовки и переподготовки управленческих кадров высших учебных заведений», проект № 08-06-28603а/В.

— невозможностью обеспечения эффективной деятельности кафедр и факультетов без учета внешней среды;

— ростом численности состава преподавателей и сотрудников вузов в связи с наблюдавшимся в последние годы интенсивным ростом выпуска специалистов;

— появлением большого количества новых факультетов и кафедр, массовым открытием новых специальностей;

— оснащением вузов разнообразными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимостью их использования и обслуживания;

— интенсивной компьютеризацией учебного процесса и развитием информационных технологий;

— ростом значения и объемов научных исследований на кафедрах, возрастанием требований к качеству НИР, повышением роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений;

— ростом квалификации преподавателей, удельного веса лиц с учеными степенями и званиями, повышением уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса;

— необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, что способствует формированию и развитию коммерческой деятельности вуза;

— отсутствием централизованного распределения выпускников, необходимостью такой их подготовки, чтобы они после окончания вуза могли быть востребованы работодателями;

— ужесточением порядка лицензирования, аттестации и аккредитации вузов в связи с развитием негосударственного образования;

— изменившимся качественным составом студентов, широким использованием обучения на платной основе;

— необходимостью интеграции российского образования в мировой образовательный процесс.

Новые социально-экономические условия рыночной экономики определяют и новые приоритеты деятельности руководителей образовательных учреждений. Среди них:

1) необходимость такой подготовки специалистов в вузах, чтобы они могли быть востребованы работодателями, т. е. рынком труда;

2) инновационные подходы к технологиям обучения;

3) повышение значимости результатов на-

учно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов;

4) информатизация управленческой и образовательной деятельности;

5) необходимость адаптации к деятельности в условиях рынка, резкое усиление значения экономических результатов и усиление внимания к коммерциализации деятельности вузов;

6) необходимость адаптации в международном экономическом пространстве;

7) повышение внимания ко всем аспектам кадровой деятельности, подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления вузом.

Новые условия и приоритеты остро ставят вопрос о необходимости повышения профессионализма в управлении образовательными учреждениями, специальной подготовке руководящих кадров образовательных учреждений и их резерва.

Задача эффективного осуществления управленческих функций в вузе требует, чтобы современный вузовский руководитель овладел необходимыми компонентами менеджерского мастерства: умением взаимодействовать с людьми разного уровня (студенты, аспиранты, преподаватели, вспомогательный персонал, родители, деловые круги, начальство), устанавливать деловые и творческие отношения с коллегами, использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания; способностью воспринимать, усваивать и использовать информацию и др. Все это предъявляет высокие требования к профессиональной подготовке руководителей вузовских структур.

Моделирование качеств руководящих работников высшего учебного заведения осуществлялось нами для основных управленческих должностей вуза. В основу легла модель качеств менеджера организации [1]. С помощью экспертного опроса была оценена важность различных блоков личностных качеств в предлагаемых моделях. Модели организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений были разработаны для ректора, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, декана факультета, заведующего кафедрой.

Организационно-управленческая сфера деятельности является основой работы руководителя. Управленец в вузе (заведующий кафедрой, декан факультета, проректор, ректор) должен охватывать все сферы деятельности научно-педагогического коллектива. Этому критерию со-

ответствует организационно-управленческая классификация, отражающая общие управленческие требования к руководителю в высшем учебном заведении. По нашему мнению, классификация организационно-управленческих качеств руководящих работников высшего учебного заведения должна выглядеть следующим образом:

1. *Профессиональная компетентность.* К ней можно отнести наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления высшим учебным заведением, знание работы на должности ректора (первого проректора, проректора, декана, заведующего кафедрой), опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности.

2. *Деловые качества.* К деловым качествам руководящих работников целесообразно отнести умение принимать стратегические решения, предприимчивость (тактика действий) и личную организованность.

3. *Организаторские качества.* Под ними понимается взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству; умение строить отношения с управленческим персоналом, преподавателями, сотрудниками, аспирантами и студентами, органами управления, работодателями и СМИ, подбирать кадры; личный авторитет в обществе и в вузе.

4. *Нравственные (духовные) качества,* культура поведения в обществе.

5. *Политическая культура.* К ней относится понимание интересов государства, вуза (факультета, кафедры), личности преподавателя, сотрудника, аспиранта и студента, умение считаться с разными точками зрения.

6. *Работоспособность.* Это качество характеризуется способностью к продолжительной и

напряженной творческой деятельности на руководящей должности в вузе.

Для определения важности и значимости качеств руководящих работников вузов были привлечены эксперты. Ими выступили 37 высококвалифицированных специалистов в области управления высшим профессиональным образованием. Среди экспертов — 11 ректоров (29,7 %), 6 проректоров (16,2 %), 6 деканов (16,2 %), 5 заведующих кафедрами (13,5 %) и 9 (24,4 %) специалистов других организаций, связанных с управлением высшим образованием. В результате экспертного опроса были рассчитаны ранги и удельные веса организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений (заведующего кафедрой, декана, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, ректора) (табл. 1).

По мнению экспертов, профессиональная компетентность для руководящих работников современного высшего учебного заведения — наиболее важный блок качеств, он имеет первый ранг и наибольший удельный вес в общей модели качеств (для ректора — 24,8 %, проректора по научной работе — 24 %, проректора по учебной работе — 23 %, декана — 22 %, заведующего кафедрой — 27 %). На втором по важности месте для ректора и проректора по учебной работе — деловые качества, с удельным весом 19 % и 21,6 % соответственно от общего веса всех качеств. Для проректора по научной работе, декана факультета и заведующего кафедрой эксперты на второе место поставили организаторские качества. Четвертый ранг занимают нравственные качества руководящих работников, кроме декана факультета, для которого, по мнению экспертов, они

Таблица 1

Модели организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений

№ п/п	Группа качеств	Ректор	Проректор по научной работе	Проректор по учебной работе	Декан факультета	Заведующий кафедрой
1	Профессиональная компетентность	1/24,8	1/24,0	1/23,0	1/22,0	1/27,0
2	Организаторские качества	3/17,3	2/19,6	3/16,2	2/20,0	2/19,0
3	Деловые качества	2/19,0	3/17,0	2/21,6	4/16,0	3/18,0
4	Нравственные качества	4/13,9	4/14,4	4/15,4	3/17,0	4/15,0
5	Политическая культура	5/12,7	5/13,2	5/13,0	5/15,0	5/14,0
6	Работоспособность	6/12,3	6/11,8	6/10,8	6/10,0	6/7,0

Примечание. Здесь и в табл. 2: в числителе дроби — присвоенный ранг, в знаменателе — удельный вес, %.

имеют большую значимость и занимают третье место. Пятый и шестой ранг занимают соответственно политическая культура и работоспособность руководящих работников высших учебных заведений.

В связи с тем, что среди основных блоков качеств вузовских менеджеров ключевое значение имеет их профессиональная компетентность, исследование было продолжено в данном направлении с целью моделирования качеств профессиональной компетентности вузовских руководителей.

Блок качеств «профессиональная компетентность» руководящих работников вуза включает несколько составляющих. *Управленческая компетентность*: наличие профессиональных знаний и практического опыта в сфере управления в вузе, организации коллективной учебно-воспитательной, методической, научной и общественной деятельности. *Экономическая компетентность*: наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, опыт зарабатывания средств и коммерческой деятельности в вузовских условиях. *Научная компетентность*: наличие знаний в соответствующих сферах науки, способность к организации научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы. *Педагогическая компетентность*: наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности в вузе. *Правовая компетентность*: знание хозяйственного, трудового и других видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, опыт и умение использовать эти знания в вузовских условиях.

Результаты ранжирования экспертами важности блоков качеств, составляющих профессиональную компетентность руководящих работников вуза (заведующего кафедрой, декана факультета, ректора), приведены в табл. 2.

Эксперты присвоили наивысший, первый, ранг — управленческой компетентности ректо-

ра, декана и заведующего кафедрой высшего учебного заведения и определили ее удельный вес в общей модели профессиональной компетентности как 32,4 %, 27,6 % и 26,9 % соответственно. Такой результат подтверждает исследования и мнение авторов данной статьи о роли управленческой компетентности в модели профессиональной компетентности руководящих работников вуза.

Далее ранжирование качеств профессиональной компетентности руководящих работников вузов показало, что ранги качеств значительно отличаются между собой в силу специфики деятельности вузовских руководителей на разных уровнях.

Например, второй ранг эксперты присвоили экономической компетентности ректора вуза с удельным весом 19,3 %. Здесь следует сказать, что ректоры, определяя свои приоритеты в управлении вузов, на второе место поставили именно экономические вопросы. Эти проблемы приобрели важное значение для ректоров вузов в связи с изменениями, происходящими во внешней среде, как со стороны государства, так и из-за возникающей конкуренции на рынке образовательных услуг между государственными и негосударственными вузами, которые быстрее приспособились к условиям рыночной экономики. Третий ранг присвоен экспертами правовой компетентности ректоров с удельным весом 18,1 %. Важность этого блока качеств и его место в общей профессиональной компетентности обусловлено необходимостью наличия у ректоров знаний в области правового обеспечения деятельности вуза. Законы меняются очень быстро, к ним добавляются какие-то статьи, а ректору важно уследить за всеми изменениями в законодательной сфере. На четвертом месте в профессиональной компетентности ректора стоит научная компетентность ректора с удельным весом 16,2 %. Это объясняется тем, что вузовская наука всегда была и остается неотъемлемой частью системы высшего образования. И, наконец, педагоги-

Таблица 2

Профессиональная компетентность руководящих работников высших учебных заведений

№ п/п	Группа качеств	Заведующий кафедрой	Декан факультета	Ректор
1	Управленческая компетентность	1/26,9	1/27,6	1/32,4
2	Научная компетентность	2/22,5	5/11,2	4/16,2
3	Педагогическая компетентность	3/22,3	4/17,6	5/14
4	Экономическая компетентность	4/15,7	2/23,7	2/19,3
5	Правовая компетентность	5/12,7	3/19,9	3/18,1

ческой компетентности ректора эксперты присвоили только пятый ранг — 14 %.

У декана к профессиональной компетентности была отнесена компетентность в следующих сферах: управленческая — первый ранг (удельный вес 27,6 %), экономическая — второй ранг (23,7 %), правовая — третий ранг (19,9 %), педагогическая — четвертый (17,6 %), научная — пятый (11,2 %).

Ранжирование экспертами блоков качеств профессиональной компетентности заведующего кафедрой выявило такую последовательность: управленческая компетентность (удельный вес 26,9 %), научная (22,5 %), педагогическая (22,2 %), экономическая (15,7 %) и правовая (12,7 %) компетентность.

Таким образом, специфика профессиональной управленческой деятельности руководящих работников высших учебных заведений в современных условиях определяет и содержание их профессиональной компетентности.

С целью профессионализации деятельности управленческих кадров высших учебных заведений разработан и представлен для рассмотрения руководству Рособразования ряд документов:

1. Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение.

2. Методические рекомендации по государственной аттестации руководящих работников высших учебных заведений.

3. Методические рекомендации по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации ректорского корпуса и других руководящих работников высших учебных заведений.

4. Методические рекомендации по организации и планированию личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений.

В Министерстве образования и науки РФ и его агентствах в последние годы усилена организационная и научно-методическая работа с руководящими кадрами высшего и среднего звена. Например, в Рособразовании в 2006 г. проведена специальная коллегия по вопросу «О состоянии и мерах по улучшению работы с руководящими кадрами и формировании кадрового резерва в подведомственных учреждениях».

Минобрнауки РФ разработано и реализуется Положение об аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ, а также утвержден и реализуется график проведения выборов ректоров вузов, находящихся в ведении Рособразования.

В помощь руководителям вузам за последние годы подготовлен и издан ряд книг, в частности:

1. *Васильев Ю. С.* Экономика и организация управления вузом : учеб. 3-е изд., испр. и доп. / Ю. С. Васильев, В. В. Глухов, М. П. Федоров; под ред. В. В. Глухова. СПб. : Изд-во «Лань», 2004.

2. *Резник С. Д.* Управление кафедрой : учеб. / С. Д. Резник. М. : ИНФРА-М, 2008.

3. Управление факультетом : учеб. / под общ. ред. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2008.

4. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы : аналит. докл. / рук. авт. колл. В. М. Филиппов. М. : Логос, 2005.

5. Управление современным университетом : колл. моногр. / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005.

6. *Еремкин А. И.* Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала : учеб. пособие для системы повышения квалификации руководящих кадров / А. И. Еремкин, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина; ПГУАС. Пенза, 2006.

Готовятся к изданию и другие пособия по внутривузовскому менеджменту: «Управление высшим учебным заведением», «Преподаватель высшего учебного заведения», «Студент высшего учебного заведения».

Сегодня требуется профессиональное управление организациями, в том числе и учреждениями образования. В свою очередь, это предполагает соответствие управленческих работников вузов, особенно вновь избранных, имеющих небольшой опыт управления, профессиональным требованиям управленческой науки, новым жизненным реалиям.

Литература

1. *Резник С. Д.* Организационное поведение : учеб. для вузов / С. Д. Резник. М. : ИНФРА-М, 2006.

2. *Резник С. Д.* Управление кафедрой : учеб. / С. Д. Резник. М. : ИНФРА-М, 2008.

3. *Резник С. Д.* Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики : моногр. / С. Д. Резник, С. М. Васин, О. А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С. Д. Резника; ПГАСА. Пенза, 2003.

4. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы : аналит. докл. / рук. авт. колл. В. М. Филиппов. М. : Логос, 2005.

5. Управление современным университетом : колл. моногр. / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005.



Т. В. Жукова

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

T. V. Zhukova

Russian universities economic sustainability

The paper presents the estimates of Russian universities readiness for education reform, considering university as economic self-sufficient entity. The author specified the concept of universities economic sustainability, analyzed more than 200 universities and determined balanced models of its components, formalized conditions of safe reforming.

Ключевые слова: вуз, реформа образования, экономическая устойчивость, финансовое состояние, управленческий потенциал, кадровый потенциал, материально-техническая база, сбалансированность, устойчивое развитие, интегральная балльная оценка, временная модель экономической устойчивости, готовность к преобразованиям.

Направления образовательной реформы

Качественные изменения, стимулируемые в образовательной сфере, преследуют цель обеспечения прикладного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства на фоне повышения автономии и экономической самостоятельности вузов¹. Решению поставленной цели подчиняются практически все направления образовательной реформы (табл. 1).

Современный вуз «ценится» за способность привлекать внебюджетное финансирование, использовать его для индивидуализации образовательного процесса в соответствии с пожеланиями работодателей и личностными запросами обучаемого, в том числе за счет перестройки системы управления (менеджеры высшего звена, общественные институты внешнего управления, информационная прозрачность, управление имиджем и конкурентоспособностью вуза).

Таким образом, ключевыми понятиями, объединяющими «желаемые» в рамках реформ условия развития российских высших учебных заведений, являются «экономическая самостоятельность» и «управленческая самостоятельность».

Понятие экономической устойчивости вузов

Обладая высокой экономической и социальной значимостью, система ВПО в переходных условиях не может позволить себе не соответствовать социальному и отраслевому заказу на подготовку специалистов различных профилей деятельности. Названная способность предоставлять образовательные и научно-исследовательские услуги в том объеме и того качества, которые требуются обществу вне зависимости от внешних условий, составляет стержень понятия **экономическая устойчивость**, системы ВПО.

Под экономической устойчивостью вузов понимается достаточность сбалансированных в

Таблица 1

Образовательная реформа и ожидаемые результаты

Основные направления реформы	Решаемые задачи
<p>Финансовая сфера:</p> <ul style="list-style-type: none"> — применение бюджетного финансирования, ориентированного на результат и рост прозрачности бюджетных расходов; — многоканальное финансирование <p>Кадровый потенциал и условия осуществления образовательной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> — переход на двухуровневую систему образования; — полномасштабный переход на ЕГЭ <p>Управленческий потенциал:</p> <ul style="list-style-type: none"> — переход в форму автономного учреждения; — расширение социального партнерства в управлении системой ВПО; — снижение инвестиционных рисков <p>Институциональная организация и материально-техническая база:</p> <ul style="list-style-type: none"> — развитие инновационных научно-образовательных комплексов и сетевых образовательных структур; — формирование статусных вузов (национальные, инновационные, системообразующие) 	<p>Активное привлечение бюджетного и внебюджетного финансирования.</p> <p>Рост эффективности бюджетного финансирования вузов</p> <p>Индивидуализация образовательного процесса, ориентированного на карьерный и личностный рост. Повышение роли работодателей в подготовке выпускников.</p> <p>Реструктуризация системы подготовки квалифицированных кадров, развитие менеджерского слоя</p> <p>Большая самостоятельность в принятии управленческих решений.</p> <p>Собственная стратегия развития.</p> <p>Развитие общественных институтов управления образованием.</p> <p>Наличие инновационных образовательных программ.</p> <p>Управление конкурентоспособностью</p> <p>Внедрение высоких технологий в образовательный процесс.</p> <p>Повышение уровня образовательной информации, ее качества, прозрачности, оперативности и доступности.</p> <p>Повышение значения имиджа вуза, его известности.</p> <p>Существенное усиление конкуренции среди российских вузов</p>

каждый момент времени финансовых, кадровых, материально-технических, информационных, инновационных ресурсов для обеспечения длительного расширенного воспроизводства квалифицированных специалистов и научных разработок на основе самокупаемости и в соответствии с потребностями экономического развития страны в меняющихся внешних и внутренних условиях (рис. 1).

Экономическая устойчивость предполагает сбалансированность (достаточность) каждой из ее составляющих для обеспечения заявленных целей развития вуза в новых условиях.

Готовность российских вузов к проводимым преобразованиям

Возможности системы высшего профессионального образования оказывать образовательные и научно-исследовательские услуги зависят от ожидаемых темпов роста экономики, покупательной способности населения, достаточности внутренних ресурсов вуза и т. д.

Со стороны макроэкономики можно выделить два существенных фактора, оказывающих сдерживающее влияние на развитие высшего образования по традиционной (дореформенной модели). Это — вероятное *замедление темпов экономического роста, прироста количества рабочих мест, а также сокращение количества абитуриентов.*

Так, в 2008–2010 гг. ожидается замедление темпов экономического роста. Прогнозируемое значение в 2008 г. — 6,4 %, в 2009 г. — 6,0 %, в 2010 г. — 6,3 %². К 2010 г. количество выпускников 11-х классов сократится в 1,6 раза по отношению к уровню 2006 г. и составит 759,22 тыс. человек. Это отразится на количестве абитуриентов, поступающих в вузы, число которых с 633 тыс. (2006 г.) сократится до 389 тыс.³ (при последовательном сокращении бюджетных мест и ужесточении конкуренции между вузами).

Анализ внутренних факторов деятельности вузов также свидетельствует в пользу *преобладающего влияния негативных факторов* (более длительных и масштабных по воздействию) (табл. 2).

<p>Управленческий потенциал</p> <p>Представлен: системой менеджмента, механизмом принятия управленческих решений.</p> <p>Характеризуется: сохранностью квалифицированных кадров, самостоятельностью управленческих звеньев, устойчивостью и гибкостью управленческой структуры, наличием инструментов оперативного регулирования</p> <p>Определяется: диверсификацией уровней образования; наличием опубликованной стратегии развития, уровнем информационной открытости, качеством и оперативностью предоставления информации, наличием образовательных инновационных программ; рейтинговыми оценками, способностью использовать внутренние резервы управленческих кадров и информационные технологии, в управлении</p>	<p>Кадровый потенциал</p> <p>Представлен: управленческим, научным персоналом, профессорско-преподавательским составом и количеством обучаемых; объемом образовательных и научно-исследовательских услуг</p> <p>Характеризуется: способностью генерировать определенный объем и качество образовательных и научно-исследовательских услуг, поддерживать приемлемые темпы развития вуза</p> <p>Определяется: профессионализмом разных категорий персонала; текучестью кадров, наличием технологий управления персоналом; участием в межвузовских конференциях; взаимодействием с работодателями</p>
<p>Финансовая устойчивость</p> <p>Представлена: способностью вуза расширять финансовые и денежные потоки соразмерно с ростом образовательной и научно-исследовательской деятельности</p> <p>Характеризуется: финансовыми рисками, возможными в результате несоответствия структуры источников финансирования вуза и направлений его развития</p> <p>Определяется: соотношением бюджетного и внебюджетного финансирования, доходов от обучения студентов на платной основе и затрат на их обучение; привлечением дополнительного финансирования; соотношением постоянных и переменных затрат</p>	<p>Материально-техническая база</p> <p>Представлена: объемом и интенсивностью капиталовложений, достаточностью оборотных активов</p> <p>Характеризуется: обеспеченностью вузов учебными и лабораторными площадями, инвентарем в зависимости от численности обучаемых и состава учебных программ</p> <p>Определяется: получением стабильных источников дохода от аренды не используемых в образовательном процессе площадей, уровнем износа; «пропускной» способностью вуза по приему и обучению студентов</p>

Рис. 1. Составляющие экономической устойчивости вуза

Таблица 2

Факторы экономической устойчивости российских вузов на микроуровне*

Позитивные	Негативные
<p>Небольшая доля постоянных затрат.</p> <p>Существенный прирост бюджетных доходов.</p> <p>«Омолождение» ППС даже в условиях небольшого прироста заработной платы в вузе.</p> <p>Хорошие позиции в обеспеченности общежитиями.</p> <p>Хорошая дифференциация образовательных услуг.</p> <p>Низкая текучесть кадров</p>	<p>Ограниченная возможность в использовании рыночных механизмов (аренда, замедление темпов прироста платных студентов).</p> <p>Нестабильное поступление внебюджетных доходов, зависимость от месторасположения.</p> <p>Слабая связь между качеством ППС и его материальной заинтересованностью, перегруженность ППС.</p> <p>Низкая фондоотдача.</p> <p>Слабый управленческий потенциал (стратегическое планирование)</p>

* Составлено по результатам анализа основных показателей статистической (форма 3-НК) и финансовой отчетности (отчет о финансовых результатах ф0503121) 200 вузов, подведомственных Рособразованию.

Небольшая доля постоянных затрат в структуре расходов вуза делает его устойчивым к снижению количества обучаемых студентов, и адекватному сокращению размеров финансирования, однако не расширяет возможности финансирования из других источников. Сохраняются барьеры между наукой и образованием, применяются традиционные, устаревшие подходы к управлению вузом, не развиты система менеджмента и раскрытия информации.

Особенно критичной ситуация выглядит в кадровой обеспеченности учебного процесса. Соотношение численности ППС к числу обучаемых находится в пределах, характерных для иностранных университетов (10 преподавателей на 100 студентов). Однако качество ППС в вузе оказывается *практически не связанным с уровнем оплаты труда* преподавателей, а низкая текучесть кадров оборачивается снижением квалификации преподавателей.

Экономическая устойчивость российских вузов в статике

Алгоритм применения метода интегральных балльных оценок представлен на рис. 2. Он включает в себя шесть этапов. Балльное значение расчетных показателей суммируется по каждому блоку и приводится к единой оценке с использованием весовых коэффициентов (рис. 3). Вес суммарных баллов по каждому блоку экономической устойчивости устанавливается с целью элиминирования воздействия на результаты оценки такого фактора, как разное количество показателей в каждом блоке (см. рис. 2).

Результаты интегральной балльной оценки (на примере выборки из 200 вузов) характеризуют экономическую устойчивость российских вузов как *среднюю величину*. По полученным баллам из 200 вузов 27 (14 %) имеют интегральный показатель на уровне высокого и выше среднего; основная масса вузов — 137 (68 %) отличается средним уровнем экономической устойчивости и у 36 вузов (18 %) показатель находится на уровне ниже среднего.



Рис. 2. Алгоритм применения метода интегральных балльных оценок ⁴

Блок	Максимальный	Минимальный	Коэффициент	Максимальный с учетом коэффициента	Минимальный с учетом коэффициента
Финансовая устойчивость	34	5	0,9	31	5
Кадровый потенциал	82	8	0,4	33	3
Материально-техническая база	31	4	0,7	22	3
Управленческий потенциал	17	2	0,9	15	2
Итого				100	12



Рис. 3. Шкалы экономической устойчивости, баллы

Экономическая устойчивость российских вузов в динамике

Говоря о готовности вузов к проводимым реформам в сфере образования, следует оперировать временными моделями экономической устойчивости в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Построение моделей экономической устойчивости базируются на интегральной балльной оценке⁵ (рис. 3) ее ресурсных составляющих (рис. 1) и факторного анализа полученных результатов (табл. 3).

Самым распространенным фактором, поддерживающим экономическую устойчивость и балансирующим временную нехватку иных ресурсов, выступает обеспеченность финансовыми ресурсами (финансовая устойчивость) (табл. 3).

Вузы, в которых *финансовые показатели деятельности являются основными* в поддержании экономической устойчивости, составляют около 42 %⁶ рассматриваемой выборки (табл. 3). Особенностью таких вузов являются сравнительно более высокие показатели прироста внебюджетных доходов (научно-исследовательские работы и консультационные услуги на платной основе), средние устойчивые показатели роста бюджетных доходов. Большие объемы внебюджетного финансирования лишь в малой степени поддерживаются приростом платного контингента студентов.

Среди таких вузов довольно распространено неэффективное использование избыточных площадей, не задействованных в учебном про-

цессе, более высокая доля постоянных затрат, низкий управленческий потенциал. Названные недостатки формируют внутри группы модели *среднесрочной экономической устойчивости вузов*, которые при неизменности действия внутренних и внешних факторов могут привести к состоянию экономической неустойчивости в среднесрочной перспективе (около половины рассматриваемых вузов модели). Если же эти недостатки дополнятся условиями более низкой обеспеченности материально-техническими ресурсами, то речь идет лишь о *текущей модели экономической устойчивости* (41 % вузов данной модели).

Вузы, где *показатели кадрового потенциала являются основными* в поддержании экономической устойчивости, составляют около 26 %⁷ рассматриваемой выборки. Особенностью таких вузов являются сравнительно более высокие показатели прироста контингента студентов на бюджетной основе при медленном росте численности ППС. Возможности привлечения студентов определяются не кадровым потенциалом, а месторасположением вуза. Успешные вузы данной группы расположены в крупных городах с населением от 500 тыс. человек. В отличие от других групп вузов, явной приверженности к бюджетному или внебюджетному финансированию здесь не прослеживается. Но поступление бюджетных доходов, как правило, или стабильно, или растет умеренными темпами. Вузы дотационных регионов или небольших городов составляют группу среднесрочной и текущей экономической устойчивости.

Таблица 3

Модели экономической устойчивости в практике деятельности российских вузов*

Модель	Финансовая устойчивость	Кадровый потенциал	Материально-техническая база (МТБ)	Управленческий потенциал	%
Модели экономической устойчивости, базирующиеся на высоких финансовых показателях					42, в т. ч.
Текущая	++	+/-	+/-	-	41
Среднесрочная	++	+	+/-	-	56
Долгосрочная	++	+	+	+/-	3
Модели экономической устойчивости, базирующиеся на высоких показателях кадрового потенциала					26, в т. ч.
Текущая	+/-	++	+/-	-	60
Среднесрочная	+	++	+/-	+/-	25
Долгосрочная	+/-	++	+	+	15
Модели экономической устойчивости, базирующиеся на высоких показателях состояния МТБ					17, в т. ч.
Текущая	-	-	++	-	76
Среднесрочная	-	+/-	++	+/-	23
Долгосрочная	+	+	++	+	15
Модели экономической устойчивости, базирующиеся на высоких показателях управленческого потенциала					15, в т. ч.
Среднесрочная (1)	+/-	+	-	++	27
Среднесрочная (2)	+/-	-	+	++	55
Долгосрочная	+/-	+	+/-	++	18

Примечание. «++» — вуз находится в группе лидеров по балльной оценке показателей финансовой устойчивости; «+» — высокое значение показателя, «+-» — среднее значение показателя; «-» — низкое значение показателя.

* Составлено на основе анализа балльных значений факторов экономической устойчивости по данным 50 % вузов, присутствующих в выборке.

Вузы с экономической устойчивостью, базирующейся на *хорошем состоянии материально-технической базы (17 %)*, отличаются более низким управленческим потенциалом, но большим вниманием к кадровому составу. Развитая материально-техническая база открывает возможности по привлечению бюджетных студентов, поддержанию высокой оплаты труда ППС при его невысоком качестве (низкая доля докторов и доцентов). Внебюджетные источники составляют небольшую долю в общем объеме финансирования.

Если вузы расположены в городах с небольшой численностью населения, то возможности по привлечению студентов (при хорошей обеспеченности общежитиями) ограничиваются близлежащими территориями и прирост контингента здесь, как правило, невысок. Студенты, обучаемые с возмещением затрат, составляют единицы. Показатели управленческого потенциала поддерживаются стабильностью состава кадров

и низкой текучестью (*модель среднесрочной экономической устойчивости*).

Если же управленческий потенциал является невысоким, то поставленный в условия низкого платежеспособного спроса на образовательные услуги вуз, не предпринимающий шагов по повышению своего кадрового потенциала, может рассчитывать на сохранение экономической устойчивости только в текущей перспективе.

Вузы, экономическая устойчивость которых *базируется на управленческом потенциале*, составляют 15 % рассматриваемых вузов. В подавляющем большинстве они отличаются средними и невысокими показателями финансовой устойчивости (низкий рост бюджетных и внебюджетных доходов). Тем не менее хороший управленческий потенциал позволяет укреплять слабые места в деятельности вуза в долгосрочной и среднесрочной перспективе. Это может быть объяснено более активной позицией, которые занимают вузы в условиях растущей конкурен-

ции и при наличии дефицита материальных или кадровых ресурсов.

В целом в российской системе ВПО среди вузов, имеющих интегральную балльную оценку экономической устойчивости *выше 45 баллов* (средняя и выше среднего оценка экономической устойчивости), *лишь 10 % характеризуются экономической устойчивостью, имеющей долгосрочный характер, и готовы без существенных потерь в своей работоспособности встретить ожидаемые преобразования.*

Таким образом, экономическую устойчивость вузов России можно оценить *как в целом удовлетворительную, а запланированные преобразования в системе ВПО — как существенные для общей экономической устойчивости российских вузов.* Это требует соблюдения принципа последовательного проведения реформ с предоставлением возможности компенсации утраченных позиций в области экономической устойчивости. При этом ставится задача внутренней модернизации организационно-экономического механизма деятельности вузов, прежде всего *за счет упрочнения управленческого потенциала, как наиболее действенного фактора, повышающего экономическую устойчивость вузов в среднесрочной и долгосрочной перспективе.*

Примечания

¹ Раздел 1.4 приказа Министерства образования Российской Федерации от 11 февраля 2002 г. № 393 «О концепции модернизации российского образования на период до 2010 года».

² Согласно уточненному прогнозу Министерства экономического развития и торговли РФ.

³ По прогнозу Рособразования — расчетный контингент студентов.

⁴ Методика базируется на использовании показателей статистической (форма № 3-НК «Сведения о государственном и муниципальном высшем учебном заведении»; форма № 1-НК «Сведения о работе аспирантуры и докторантуры»; форма № 2-наука «Сведения о выполнении научных исследований и разработок»; форма № 3-информ «Сведения об использовании информационных и коммуникационных технологий и производстве связанных с ними товаров (работ, услуг)»; форма № 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации»; приложение к форме № П-2 «Сведения об инвестиционной деятельности») и финансовой (отчет о финансовых результатах ф0503121) отчетности вузов.

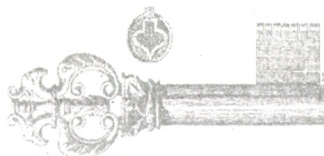
⁵ Данный метод заключается в расчете выбранного набора показателей составляющих экономической устойчивости (в данной методике используется 29 показателей, в том числе 5 показателей финансовой устойчивости, 15 — кадрового потенциала, 5 — материально-технической базы и 4 показателя управленческого потенциала) и переводе полученных значений в баллы с помощью системы шкал, приводящей в соответствие диапазон значений, в который попал показатель, и определяющей соответствующую этому диапазону балльную оценку. Шкалы балльных значений являются результатом обработки реальных значений показателей по 200 вузам и применимы к любому государственному вузу.

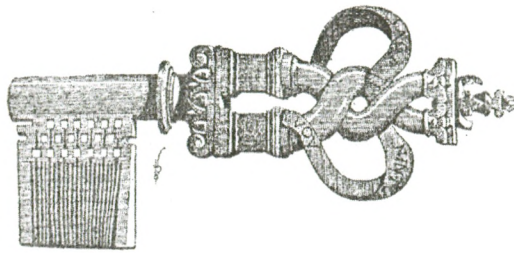
⁶ Рассчитано на основе исследования балльных показателей вузов из выборки, имеющих интегральный балльный показатель на среднем уровне и уровне выше среднего.

⁷ Рассчитано на основе исследования балльных показателей 50 % вузов из выборки, имеющих интегральный балльный показатель на среднем уровне и уровне выше среднего.

Литература

1. Аналитический доклад по высшему образованию в Российской Федерации / под ред. М. В. Ларионовой, Т. А. Мешковой; ГУ ВШЭ. М., 2007.
2. Арзякова О. Н. Эффективная бухгалтерская служба — необходимое условие финансовой устойчивости вуза / О. Н. Арзякова // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 6 (39). С. 57–60.
3. Беляков С. А. Оценка экономического положения образовательных учреждений / С. А. Беляков // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6(33). С. 112–120.
4. Кельчевская Н. Р. Оценка экономической устойчивости государственного вуза / Н. Р. Кельчевская // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 6(23). С. 5–23.
5. Ключев А. К. Экономика классического университета в переходный период / А. К. Ключев, В. С. Петухова // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 6(39). С. 66–70.
6. Морган Э. В. Диверсификация источников финансирования в системе высшего образования: сравнительный обзор / Э. В. Морган // Университетское управление: практика и анализ, 2004. № 2(30). С. 81–90.
7. Мусарский М. М. Финансовый менеджмент образовательных учреждений : учеб.-метод. материалы по проекту ERP/F3s/18-03 / М. М. Мусарский, Т. Л. Клячко. М., 2003.
8. Отчет по проекту «Разработка организационно-экономического механизма устойчивого развития учреждений высшего профессионального образования в условиях модернизации образования» (заказчик — Федеральное агентство по образованию), 2007 г.





Л. И. Бирюкова, Н. Ш. Ватолкина, Т. А. Салимова

САМООЦЕНКА В СИСТЕМЕ ИНСТРУМЕНТОВ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

L. I. Biryukova, N. Sh. Vatolkina, T. A. Salimova

The Implementation of Self-assessment in the University Performance Measures System

The paper advances the methodological fundamentals of self-assessment of organizational performance. The different types of organizational measurement procedures in the field of quality management have been examined. The special attention has been paid to the self-assessment as one of the key tool of quality management. Theoretical theses have been supported with the investigation of Mordovia State University experience of self-assessment implementation for evaluating the organizational performance. The results obtained allowed to reveal its advantages and shortcomings and to substantiate the conditions of successful integration of self-assessment with the evaluation system of the University diffusing the TQM principles throughout the organization.

Ключевые слова: менеджмент качества, виды оценки, самооценка, принципы и этапы самооценки, стратегическое планирование.

Как людям, так и организациям, чтобы совершенствоваться, нужно познать самих себя: иметь представление о своих сильных и слабых сторонах, знать predisposition к болезням, чтобы подготовиться к эффективному лечению с целью сохранения здоровья.

Т. Конти

Одним из принципов современного менеджмента качества является постоянное улучшение деятельности организации. Содержание данного принципа означает, что результаты деятельности любой организации становятся оптимальными, если ее работа осуществляется на основе управления знаниями в условиях созданной культуры качества, инноваций и улучшения. Улучшение деятельности организации невозможно без периодического анализа имеющегося потенциала и достигнутых результатов, что обуславливает необходимость применения такого инструмента, как самооценка.

Термин «самооценка» как «образ самого себя» впервые был предложен Уильямом Джеймсом в 1890 г. в книге «Принципы психологии», посвященной теории личности [2]. Автор выделил физическую, социальную и духовную личность и исследовал вызываемые этими элементами чувства и эмоции человека, или его самооценку, которую он условно разделил на «самодовольство» и «недовольство собой». Со второй половины XX в. категория «самооценка» стала применяться и к организации, ее отдельным бизнес-процессам и деятельности в целом. Ряд исследователей считают, что возникновение самооценки деятельности организации связано с появлением премий в области качества [6]. Однако применение категории «самооценка» к деятельности организации в 1951 г. в рамках премии Деминга не явилось абсолютно новым исследовательским приемом, поскольку многие опубликованные анализы и отчеты по итогам самооо-

следования организаций и оценки ими своих финансовых, производственных процессов и процессов сбыта датируются еще концом XIX — началом XX в. Это в полной мере позволяет отнести самооценку к одному из видов измерений деятельности организации. Что касается премий в области качества, то они, на наш взгляд, действительно способствовали популяризации и развитию данного инструмента, но не его появлению.

Кроме самооценки, к измерениям, связанным с деятельностью организации в области управления качеством, в управленческой теории и практике принято относить [3]:

- оценку — соотнесение объекта с принятым критерием, образцом или нормой; определение и анализ качественных и количественных характеристик управляемого объекта, а также процесса управления производственно-хозяйственной деятельностью;

- проверку — единичное контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности; подтверждение путем экспертизы и представления объективного доказательства того, что установленные требования были выполнены;

- контроль — деятельность, включающую проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик объекта и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения, достигнуто ли соответствие по каждой из характеристик;

- аудит — контроль механизма и структуры управления организацией на основе принятых стандартов, норм, законов и принципов; различают аудит первой стороны (проводимый изготовителем или от его имени), аудит второй стороны (проводимый заказчиком продукции или от его имени) и аудит третьей стороны (проводимый независимой от изготовителя и заказчика организацией);

- самодиагностику — измерение показателей, характеризующих основные компоненты деятельности компании с целью выявления возможных проблемных зон, определения перечня наиболее актуальных задач по совершенствованию управления, стоящих перед организацией в настоящий момент;

- организационную диагностику — аудит организационной системы, исследование, которое проводится с целью выявления проблем организации и взаимосвязей между ними.

Самооценка как процедура измерения деятельности организации в области управления ка-

чеством тесно связана с концепцией аудита, главными особенностями которой являются: обращение к установленным правилам или стандартам; применение определенного набора критериев или методов измерений; проверка соответствия хорошо отлаженных областей деятельности и характеристик системы менеджмента качества (СМК), которые можно измерить или оценить с достаточной степенью объективности; вынесение заключений по всем объектам проверки на основе статистических оценок и выборок. В то же время самооценка имеет собственные отличительные признаки и черты. Для нее характерна более широкая область применения, с охватом всей деятельности организации и привлечением всех ее работников. При этом самооценка позволяет решить задачи, связанные не только с увеличением числа оцениваемых характеристик и объектов, но и с необходимостью учета многих «неощутимых» характеристик, которые трудно измерить и оценить. Типичными примерами областей, где преобладают «неощутимые» факторы, служат управленческие процессы, и в частности процессы управления персоналом, сложившаяся организационная культура, вопросы лидерства [4]. Самооценка отличается от аудита СМК также значительно более выраженным диагностическим характером и особым вниманием к бизнес-процессам.

В международном стандарте ИСО 9004 : 2000 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» самооценка деятельности организации определена как всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества [1]. Несмотря на наличие определения, зафиксированного в стандарте, на сегодняшний день нельзя говорить о существовании единого подхода к трактовке сущности и механизма реализации самооценки, а также реакции организации на ее результаты. В целом можно выделить следующие группы подходов к определению самооценки, сложившиеся в современной практике менеджмента качества [8]:

1. Самооценка как сопоставительный анализ с лучшими организациями, с какой-либо моделью или эталоном. Данному подходу присущи трудности выбора модели, а также неопределенность использования результатов самооценки.

2. Самооценка как необходимый инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества. В соответствии с этим подходом самооценка использует

ся в случае участия организации в одном из существующих конкурсов в области качества, и необходимость ее обусловлена требованиями, предъявляемыми к участникам конкурса. Данный подход является очень распространенным, однако он принижает роль самооценки в процессе улучшения деятельности организации.

3. Самооценка как метод диагностики состояния организации и определения перспектив ее развития. В данном случае самооценка необходима для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации, возможностей, которыми она обладает, и угроз, которые препятствуют реализации этих возможностей. Соглашаясь в целом с содержанием данного подхода, необходимо отметить его определенную ограниченность. Диагностика проводится на основе сравнения с плановыми показателями либо достигнутыми за прошлые периоды времени. При этом организация констатирует произошедшие изменения, не сопоставляя свою позицию с позицией внешней среды.

4. Самооценка как один из этапов совершенствования деятельности организации. Данный подход фактически не противоречит ни одному из перечисленных выше, включает их как неотъемлемые составные части и является наиболее комплексным.

Обобщив названные подходы, определим самооценку деятельности организации как систематически осуществляемый процесс выявления наиболее сильных ее сторон, являющихся конкурентными преимуществами, а также областей, требующих улучшений, осуществляемый на основе реализации основных положений философии TQM и определенных моделей совершенной организации в целях повышения результативности и эффективности реализуемой стратегии развития.

Самооценка позволяет получить объективные оценки, основанные на фактах; выявить и проанализировать процессы, в которые можно внести улучшения; определить приоритеты для совершенствования глубины изменений, произошедших с момента последней самооценки. Ее результаты могут использоваться для признания достижений определенных сотрудников и подразделений, а также для сравнения с лучшими организациями. Проведение самооценки способствует обучению и профессиональному развитию персонала, а также внедрению передовых методов менеджмента качества.

Одним из значимых преимуществ самооценки является универсальность данного метода,

возможность его эффективного применения в любой организации, независимо от сферы и видов ее деятельности. Не являются исключением и высшие учебные заведения. В настоящее время одной из тенденций обеспечения качества высшего образования является перенос акцентов с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса и его результатов на основе национальных систем аттестации и аккредитации на внутреннюю самооценку деятельности вузов на основе критериев одной из существующих моделей. Это ведет к тому, что ответственность за качество осуществляемой деятельности полностью возлагается на само образовательное учреждение, а также возникает экономия ресурсов, выделяемых на проведение внешней экспертизы.

Самооценка деятельности вуза должна базироваться на принципах, представленных в табл. 1 [9].

В Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарева за годы существования сложилась традиционная система оценки деятельности, которая охватывает все важнейшие направления его работы — образовательный, научно-исследовательский и воспитательный процессы и осуществляется на всех уровнях управления вузом (табл. 2). Приведенная в табл. 2 информация позволяет выделить несколько направлений, по которым осуществляется оценка деятельности в Мордовском государственном университете:

- оценка со стороны потребителей: студентов, работодателей, выпускников, родителей и абитуриентов;

- контроль выполнения плановых показателей по образовательной, научно-исследовательской, воспитательной деятельности;

- оценка и ранжирование преподавателей и подразделений по степени результативности деятельности;

- самооценка деятельности вуза в соответствии с определенной моделью и системой критериев.

До 2001 г. в университете осуществлялись только первые три вида оценки. Традиционная система оценивания позволяла вовлечь практически весь профессорско-преподавательский состав путем сбора информации об их деятельности, которая впоследствии агрегировалась на уровне подразделений. Основная роль в системе оценки принадлежала кафедрам, которые обеспечивали аккумулирование информации, ее первичную обработку, несли ответственность за ее пол-

Ключевые принципы самооценки деятельности вуза

Принцип	Реализация принципа в рамках самооценки деятельности вуза
1. Ориентация на результат	Большинство вузов знают результаты своей деятельности, но этого недостаточно. Самооценка позволяет измерять и прогнозировать нужды и пожелания потребителей, партнеров, общества в целом, анализировать их мнения, исследовать опыт других вузов
2. Ориентация на потребителя	Цель проведения самооценки деятельности вуза в конечном счете связана с увеличением его конкурентоспособности и удовлетворенности его потребителей. Большинство моделей, на основе которых проводится самооценка деятельности вуза, в качестве наиболее значимого содержат критерий «удовлетворенность потребителей», что позволяет осознать значение управления взаимоотношениями с ними
3. Лидерство и последовательность в достижении целей	Руководство вуза должно быть инициатором, организатором и активным участником проведения самооценки, а также должно принимать обоснованные решения по ее результатам
4. Процессный подход к управлению на основе фактов	В ходе самооценки акцент делается на анализ и улучшение процессов деятельности в вузе. Результаты самооценки представляют объективные количественные и качественные характеристики, отражающие сильные стороны деятельности вуза и области, где можно ввести улучшения. На основе результатов самооценки должны быть приняты и реализованы эффективные управленческие решения
5. Системный подход	Направления работы при самооценке и ее результаты играют определенную роль для вуза как системы в целом, а также для составляющих ее процессов и уровней
6. Развитие и вовлечение персонала	Данный принцип реализуется путем обучения персонала методам проведения самооценки; привлечения персонала и групп, ответственных за ее проведение по различным критериям
7. Непрерывное обучение, инновации и улучшение	Постоянное совершенствование деятельности вуза достигается в том числе и путем систематического осуществления самооценки. Прежде всего, собираются данные, которые затем анализируются, после чего результаты расставляются по приоритетности для последующего улучшения
8. Развитие партнерских отношений	Самооценка позволяет выявить те области партнерских отношений, которые требуют дальнейшего развития и совершенствования
9. Корпоративная социальная ответственность	Самооценка способствует открытости и ответственности вуза перед обществом, как на региональном, так и на национальном и международном уровнях

ноту и достоверность. Система отчетности, включавшая около 200 различных показателей, создавала большую нагрузку на базовые подразделения вуза, отвлекала временные, трудовые и материальные ресурсы на проведение оценки. Проводили оценку и различные общеуниверситетские подразделения в пределах своей компетенции, в связи с чем разные виды оценки дублировали друг друга, не были согласованы по срокам, их цели и задачи оставались неясными для сотрудников. В табл. 3 приведена матрица распределения ответственности за проведение различных видов оценки в вузе.

Практически все виды показателей, которые подвергаются оценке в традиционной системе,

отражают результаты деятельности вуза. С одной стороны, такая система выполняет стимулирующую роль, позволяет проводить мониторинг результативности и прогресса организации; с другой стороны — не дает возможности судить о факторах формирования результатов и их влиянии на заинтересованные стороны. Помимо самообследования, все применяемые традиционные виды оценки носят оперативный характер и практически не связаны с системой планирования совершенствования деятельности университета, повышения его конкурентоспособности.

Новым этапом в развитии оценочной системы стало внедрение самооценки в практику деятельности университета. Начиная с 2001 г. ее

Таблица 2

Основные виды внутренней оценки деятельности, применяемые в Мордовском государственном университете

№ п/п	Вид оценки	Содержание	Ответственное подразделение	Периодичность	Цель
<i>Сбор информации о потребителях</i>					
1	Анкетирование студентов, преподавателей, преподавателей и абитуриентов	Оценка требований и удовлетворенности основными составляющими качества образования	Отдел менеджмента качества образовательной деятельности	Ежегодно	Выявление требований и степени удовлетворенности заинтересованных сторон
2	Анкетирование «Преподаватель глазами студента»	Оценка профессиональных и личностных качеств преподавателя	Студенческий совет	Ежегодно	Оценка удовлетворенности студентов качеством работы конкретных преподавателей
<i>Отчеты о результатах деятельности</i>					
3	Отчет о выполнении планового задания	Научно-исследовательская деятельность; образовательная деятельность; издательская деятельность; кадровый состав	Планово-экономическое управление	Ежегодно	Контроль за выполнением плана по аккредитационным и учетным показателям развития вуза
4	Отчет по издательской деятельности	Издание учебников, учебных пособий, монографий, методических разработок, сборников статей	Библиотека	Ежеквартально	Контроль за выполнением плана по изданию учебной, методической и научной литературы
5	Отчет по промежуточной, текущей и итоговой аттестации студентов	Результаты аттестации в разрезе групп, курсов, специальностей и факультетов	Учебно-методическое управление <i>Рейтинги</i>	По итогам семестра / года	Мониторинг качества подготовки специалистов
6	Рейтинг специальности и факультета	Кадровый состав; образовательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; издательская деятельность	Учебно-методическое управление	Ежеквартально	Сравнение специальностей и факультетов вуза по степени обеспеченности образовательного процесса научно-педагогическими ресурсами
7	Рейтинг преподавателя/кафедры/факультета	Учебная работа; научная работа; работа со студентами; издательская деятельность; подготовка кадров; повышение квалификации; организация работы; довузовская подготовка; награждения	Управление научно-инновационной деятельности	Ежегодно	Выявление сотрудников, имеющих самые высокие результаты деятельности; определение и ранжирование на этой основе наиболее результативных подразделений

Окончание табл. 2

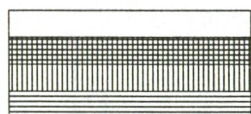
№ п/п	Вид оценки	Содержание	Ответственное подразделение	Периодичность	Цель
8	Рейтинг научной и инновационной деятельности	Научные публикации; подготовка научно-педагогических кадров; членство в научных организациях; объемы финансирования НИР; результаты научной деятельности; НИР студентов; влияние НИР на учебный процесс; международная деятельность	Управление научно-инновационной деятельности	Ежегодно	Ранжирование подразделений по результатам научно-исследовательской деятельности
<i>Комплексная оценка деятельности</i>					
9	Самообследование	Система подготовки специалистов; содержание, структура и качество подготовки специалистов; качество научной и научно-методической работы; качество учебно-методического, библиотечного и информационного обеспечения; материально-техническая база; социально-бытовые условия; воспитательная работа; международная деятельность; финансовое обеспечение	Учебно-методическое управление	Раз в 5 лет	Оценка степени соответствия деятельности требованиям ГОС и аккредитационным критериям, а также степени подготовленности к комплексной оценке деятельности вуза со стороны Министерства образования и науки РФ
10	Самооценка деятельности вуза	Лидирующая роль руководства; политика и стратегия; менеджмент персонала; ресурсы и партнеры; менеджмент процессов; удовлетворенность потребителей; удовлетворенность персонала; влияние на общество; результаты деятельности	Отдел менеджмента качества образовательной деятельности	Ежегодно	Выявление сильных и слабых сторон деятельности вуза; участие в отраслевом конкурсе «Системы обеспечения качества подготовки специалистов»

Таблица 3

Распределение ответственности за проведение различных видов оценки в университете

Вид оценки	Студент	Преподаватель	Кафедра	Факультет	Ответственное подразделение
Анкетирование студентов, преподавателей, работодателей и абитуриентов					
Анкетирование «Преподаватель глазами студента»					
Отчет о выполнении планового задания					
Отчет по издательской деятельности					
Отчет по промежуточной, текущей и итоговой аттестации студентов					
Рейтинг специальности и факультета					
Рейтинг преподавателя/кафедры/факультета					
Рейтинг научно-исследовательской и инновационной деятельности					
Самообследование					
Самооценка					

Обозначения, используемые в таблице:



- сбор информации
- составление отчета
- сведение отчета
- осуществление процедуры оценки

элементы применялись только на экономическом факультете. С 2004 г. самооценка систематически осуществляется на уровне университета в целом. При этом подходы к ее проведению ежегодно корректируются, что связано с необходимостью выбора наиболее эффективной модели самооценки с учетом специфики классического университета. Основные этапы проведения самооценки вуза приведены в табл. 4.

В 2004, 2005 и 2007 гг. самооценка в университете была проведена на основе модели совершенствования деятельности образовательного учреждения в области менеджмента качества, разработанной учеными Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ). Основными преимуществами данной модели самооценки являются простота в использовании, оперативность получения инфор-

мации от должностных лиц и сотрудников, возможность развертывания по уровням управления и подразделениям. Указанная модель самооценки предполагает преимущественно количественные оценки тех или иных критериев. Обобщенные результаты самооценки университета представлены в табл. 5 [5].

Из табл. 5 видно, что в целом по большинству критериев наблюдается положительная динамика. Два критерия демонстрируют устойчивость: менеджмент процессов (критерий 5) и влияние вуза на общество (критерий 8). Однако указанная модель самооценки не предполагает качественного обоснования оценок, присваиваемых тем или иным критериям и подкритериям. Поэтому по итогам самооценки ежегодно формируются отчеты, содержащие детальный анализ всех критериев и подкритериев. Это позво-

Таблица 4

Этапы проведения самооценки деятельности вуза

Этап	Содержание этапа
1. Предварительный этап (подготовка к проведению самооценки)	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие решения о проведении самооценки, назначение ответственного в вузе за ее осуществление. Доведение данной информации до персонала университета • Создание рабочей группы для проведения самооценки • Выбор модели и методов самооценки • Определение ответственных за проведение самооценки по различным критериям • Обучение членов группы методам самооценки
2. Основной этап (непосредственно самооценка)	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор и анализ данных по критериям выбранной модели • Составление сводного отчета, рассмотрение и утверждение его руководством вуза
3. Заключительный этап (принятие и реализация решений по результатам самооценки)	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение результатов самооценки на ученом совете вуза • Определение важнейших приоритетов улучшения деятельности • Формирование плана мероприятий по совершенствованию приоритетных направлений работы • Контроль за реализацией разработанного плана мероприятий

Таблица 5

Результаты самооценки Мордовского государственного университета в 2004–2007 гг., баллы

№	Критерий	2004	2005	2007	Тенденция
1	Лидирующая роль руководства	5,9	6,2	6,9	↑
2	Политика и стратегия	6,0	6,0	6,3	↑
3	Менеджмент персонала	5,8	6,0	6,4	↑
4	Ресурсы и партнеры	6,8	6,8	7,2	↑
5	Менеджмент процессов	5,3	5,6	5,6	→
6	Удовлетворенность потребителей	6,7	6,8	6,9	↑
7	Удовлетворенность персонала	4,9	4,9	5,3	↑
8	Влияние образовательного учреждения на общество	8,5	8,7	8,7	→
9	Результаты деятельности образовательного учреждения	6,6	6,9	7,1	↑

ляет конкретизировать проблемные зоны в деятельности университета и влиять на принимаемые управленческие решения.

Кроме названной, университет имеет опыт использования другой модели самооценки с представлением качественной информации о деятельности вуза. Это было связано с участием университета в конкурсе Рособнадзора «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», по итогам которого университет в 2005 г. стал дипломантом конкурса, а в 2006 г. — лауреатом. В целом результаты самооценки по конкурсной модели подтвердили сильные стороны университета и области для совершенствования, выявленные в процессе проведения самооценки по модели ЛЭТИ.

С целью получения дифференцированного мнения разных категорий персонала об уровне развития тех или иных составляющих системы управления качеством университета в 2006 г. в вузе также была проведена самооценка деятельности по экспресс-модели, разработанной ГОУ ВПО «Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов»» на основе модели EFQM. Анализ экспертами результатов самооценки показал, что средние оценки по всем группам персонала являются наиболее адекватными реальной ситуации. Оценки высшего руководства, как правило, несколько завышены в связи с тем, что у руководителей недостаточно информации о реальном восприятии рядовыми сотрудниками принятых

решений в различных областях. В то же время оценки рядовых сотрудников несколько занижены, так как они зачастую не в полной мере владеют информацией о принятых решениях, стратегических документах и др.

Опыт проведения самооценки позволил выявить ее достоинства в сравнении с традиционными видами оценки деятельности:

- самооценка обладает диагностической силой, позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности вуза, установить причинно-следственные связи между результатами деятельности и обеспечивающими их факторами;
- носит стратегический характер, охватывает деятельность всего университета в целом;
- позволяет оценить качество управления;
- направлена на выявление результатов деятельности вуза с точки зрения заинтересованных сторон, воздействия вуза на внешнюю среду;
- не требует больших затрат времени;
- содействует активному вовлечению в процесс персонала вуза.

В то же время самооценка имеет целый ряд недостатков с точки зрения управления вузом:

- не позволяет оценивать успехи и вклад каждого отдельного преподавателя и подразделения в достижение целей университета;
- не содержит конкретных количественных измеримых показателей, что ограничивает ее стимулирующее воздействие на деятельность сотрудников;
- трудно применять для исследования отдельных направлений деятельности вуза — образовательной, научно-исследовательской и воспитательной;
- как правило, отдельные сотрудники не знакомы с моделью и методикой проведения самооценки, неверно интерпретируют ее результаты.

Признавая, что применение самооценки деятельности университета требует достижения определенной стадии зрелости управления, следует понимать, что она не может заменить всю оценочную систему вуза. Более того, систематическое использование самооценки требует ее интеграции с данной системой, обеспечения взаимного дополнения и преемственности отдельных видов оценки деятельности вуза, распределения между ними оцениваемых областей и уровней. Необходимо также совершенствовать организационный механизм проведения всех видов оценки: во-первых, для снижения совокупной административной нагрузки на базовые подразделения — кафедры; во-вторых, для формирова-

ния информационной базы принятия решений по улучшению деятельности на всех уровнях и горизонтах управления.

Наиболее сложным вопросом является трансформация результатов самооценки в конкретные управленческие решения, мероприятия по совершенствованию системы, механизма и процесса стратегического управления в вузе.

Опыт Мордовского государственного университета показывает, что условиями успешного внедрения самооценки в деятельность вуза являются:

- активная поддержка ее проведения высшим руководством;
- обучение персонала методам проведения самооценки;
- четкое распределение обязанностей и полномочий по организации, проведению, анализу и использованию результатов самооценки в деятельности вуза;
- широкое обсуждение результатов самооценки в коллективе и на разных уровнях управления (на заседаниях ученого совета вуза, факультетов (институтов), совета по качеству и др.);
- ориентация на использование результатов самооценки в процессе разработки и корректировки стратегических целей развития вуза;
- мониторинг изменений, произошедших с момента проведения последней самооценки.

На основе результатов самооценки деятельности Мордовского государственного университета в 2004–2005 гг. стратегия развития вуза на 2006–2010 гг. дополнена новыми приоритетными направлениями, связанными с повышением качества образования и развитием системы управления университетом.

Стратегическими приоритетами развития университета являются [7]:

- повышение качества и расширение спектра образовательных услуг;
- переход на инновационное развитие;
- диверсификация источников финансирования;
- развитие материально-технической базы;
- совершенствование управления университетским комплексом.

Также определены приоритетные направления политики университета в области качества образовательной деятельности, которыми стали:

- формирование системы менеджмента качества образовательной деятельности на основе законодательных требований и общепризнанных стандартов;

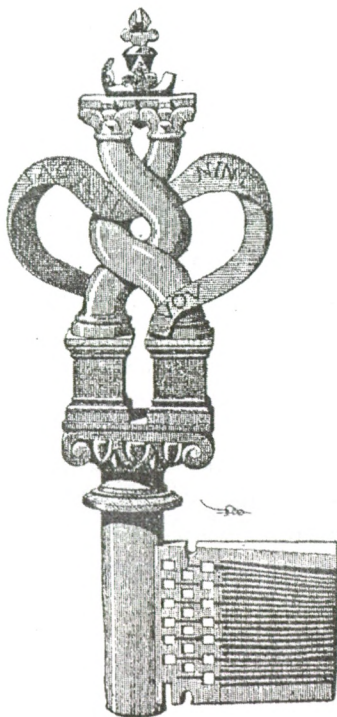
- развитие кадрового потенциала университета;
- внедрение системы мониторинга качества подготовки специалистов с использованием современных информационных технологий;
- развитие академической среды, направленной на творческую самореализацию личности, обладающей ответственностью, гражданским самосознанием и потребностью к непрерывному образованию на протяжении всей жизни;
- постоянное совершенствование образовательного процесса с учетом требований и ожиданий студентов, работодателей, персонала вуза, общества и государства;
- повышение конкурентоспособности университета на региональном, национальном и международном рынках образовательных услуг;
- укрепление материально-технической базы университета.

Таким образом, самооценка позволяет выявить, насколько результативно и эффективно используется потенциал вуза и формируются основы для его дальнейшего развития. Применение самооценки также создает необходимые условия для активного распространения положений концепции TQM в практику деятельности высших учебных заведений, повышает результативность стратегического планирования дея-

тельности, позволяет вузу осуществлять поступательное движение на тернистом пути к совершенству.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
2. Джеймс У. Принципы психологии / У. Джеймс. М. : Педагогика, 1991.
3. Инновации и управление: словарь-справ. / авт.-сост. : Л. П. Кураков, И. П. Данилов. М. : Вуз и школа, 2002.
4. Конти Т. Качество. Упущенная возможность? / Т. Конти. М. : Стандарты и качество, 2007.
5. Макаркин Н. П. Применение самооценки в процессе стратегического управления классического университета / Н. П. Макаркин, Т. А. Салимова, В. И. Маколов // Стандарты и качество. 2008. № 6. С. 48–52.
6. Маслов Д. В. Сравнительный анализ мировых премий по качеству / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Стандарты и качество. 2005. № 5. С. 88–94.
7. Программа развития Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева на 2006–2010 годы / науч. ред. д-р экон. наук, проф. Н. П. Макаркин ; редкол. : Н. Д. Гуськова и др. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2006.
8. Салимова Т. А. Самооценка деятельности организации / Т. А. Салимова, Ю. Р. Еналеева. М. : Академ. проект, 2006.
9. Салимова Т. А. Самооценка в системе менеджмента качества / Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2008.



Н. Ш. Никитина, Н. В. Николаева

ПРИМЕРНАЯ МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНИВАНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ВУЗЕ

N. Sh. Nikitina, N. V. Nikolaeva

Approximate methods of monitoring and evaluation of quality training of the university staff

The article analyzes the possibilities of applying the monitoring and quality control methods, traditional for industry and services, in education. The authors provide a format for invariant monitoring technique that will enable educators to conduct self-evaluation and audit of various activities.

Ключевые слова: методика, методы мониторинга, объекты мониторинга, методы управления качеством, критерии и нормы качества, корректирующие действия, предупреждающие действия, этапы мониторинга, статус мониторинга.

Общие положения

В данной статье представлен формат методики мониторинга и оценки качества отдельных компонентов системы подготовки специалистов в вузе. Будем считать, что речь идет о мониторинге как о внутренней процедуре вуза. При этом возможны два следующих варианта: мониторинг, проводимый специально подготовленными, наделенными полномочиями и ответственностью внутривузовскими аудиторами (экспертами) по заранее разработанной и утвержденной программе; и самооценка как один из распространенных механизмов управления процессами и результатами собственной деятельности.

Мониторинг и оценивание качества услуги или продукции (УП) согласно [9, 10] состоит из следующих этапов: мониторинг удовлетворенности разнообразных категорий потребителей; проверки (аудиты) объектов мониторинга, а именно компонентов образовательного процесса, процессов и подпроцессов, для выявления несоответствий; обработка, представление и анализ результатов мониторинга и проверок, подготовка отчетов, рекомендаций; информирование заинтересованных сторон и принимающих решение специалистов об обнаруженных несоответствиях; разработка программ устранения несоответствий и формирование управляющих воздействий с целью исполнения этих программ, улучшение качества.

Приведем формат инвариантной методики мониторинга, которым можно пользоваться не-

зависимо от специфики объекта мониторинга. Формат определяет логику мониторинга и его основную структуру. К формату необходимо относиться творчески, изменяя и развивая его в зависимости от целей, объектов и субъектов мониторинга. Любой участник образовательного процесса, не только эксперт по качеству или аудитор, может воспользоваться данной методикой, модифицировать ее под свои потребности и использовать для самооценки, самоанализа и совершенствования своей деятельности.

В [7, 8] приведена интерпретация основных положений и требований ИСО 9001 : 2001 в области образования. Будем исходить из того, что методика — это установленный способ осуществления некоторой деятельности [6]. Во многих случаях методики документируются, например методики системы качества, методики обучения и др. Когда какая-либо методика документируется, лучше употреблять термин «письменная методика» или «документальная методика». Письменная или документальная методика обычно включает: цели и область деятельности; что должно быть сделано и кем; когда, где и как это должно быть осуществлено; какие материалы, документы и какое оборудование будет использовано; какие методы и инструменты обработки (например, программные системы) должны быть применены; каким образом результаты должны быть проконтролированы и зарегистрированы.

В ГОСТ Р ИСО 9001 : 2001 [3] мониторингу и оцениванию качества посвящены разде-

лы 7 — «Процессы жизненного цикла УП» и 8 — «Измерение, анализ и улучшение». Раздел 7 определяет деятельность по мониторингу, оценке и испытаниям УП; определение необходимого мониторинга, измерений, устройств и средств. Раздел 8 определяет регламент мониторинга удовлетворенности потребителей, внутренних аудитов, самооценки, управления несоответствующей УП, анализа данных и улучшений.

Уровень удовлетворенности измеряют, сопоставляя цели и показатели качества с ожиданиями заинтересованных сторон. Аспектами мониторинга могут быть: содержание основных образовательных программ (ООП), предметов, видов занятий, практики и пр.; методики преподавания; процессы обучения; технологическая и информационная поддержка; материальные ресурсы и их доступность; условия работы и учебы, безопасность; наличие и качество консультаций (о карьере, об индивидуальной траектории и пр.); специальное обеспечение (инвалидов, удаленных обучающихся); управление и др.

Методики должны предусматривать методы сбора и хранения данных, удовлетворяющие заинтересованные стороны. Например, опросы могут осуществляться по почте, e-mail, в аудиториях, по телефону, посредством индивидуальных интервью. Методы сбора данных могут основываться на наблюдениях заинтересованных сторон, анкетировании и пр. Сбор данных должен осуществляться в сроки, допускающие возможность улучшений, устранения выявленных проблем и несоответствий. Данные об удовлетворенности должны быть доступны участникам соответствующих процессов, например преподавателям, педагогическим дизайнерам курсов, администраторам, консультантам, менеджерам, экспертам по качеству и др. В методике должен быть предусмотрен мониторинг систем разработки и доставки УП в соответствии с требованиями потребителей.

Предметом измерений и мониторинга в образовании может быть качество абитуриентов, ООП, персонала, ресурсов, административных систем, материальной базы, успеваемости и пр. Проверяют и измеряют характеристики процессов: их непрерывность, соблюдение графика обучения, производительность (результативность), эффективность и пр. Методы мониторинга процессов специфичны и требуют особого рассмотрения.

Методы измерений и мониторинга также определяются методиками. При этом измерения и мониторинг процессов и УП являются объек-

том планирования и обеспечиваются ресурсами. Измерения должен проводить квалифицированный персонал. Сотрудники, отвечающие за процессы, должны уметь использовать результаты измерений и мониторинга. Информация по результатам мониторинга должна позволять управлять несоответствиями и совершенствовать процессы. Все мероприятия по измерениям и мониторингу следует документировать, и это также определяется методикой мониторинга.

С точки зрения ГОСТ Р ИСО 9001 : 2001 под несоответствиями понимают отклонение результатов функционирования системы управления качеством, характеристик УП от ожидаемых (запланированных, востребованных). Примеры несоответствий в образовании: несоответствие ООП или рабочей программы ГОСу; ресурсов — лицензионным требованиям; результатов деятельности — аккредитационным и аттестационным нормам; несоответствие требованиям федеральной нормативной базы, например, к состоянию здоровья, мерам безопасности и др. В вузе должны быть методики выявления, анализа и устранения несоответствий.

Методики управления несоответствиями содержат: перечни действий, обеспечивающих исправление несоответствий; списки сотрудников, обладающих компетенцией, ответственностью, полномочиями и ресурсами для разрешения проблем; ответственных за доведение информации о несоответствиях до заинтересованных сторон; доклады руководству о возникших проблемах для анализа.

Методы устранения несоответствий должны определяться типами несоответствий. Например, ООП или рабочая программа перерабатываются, студенты обучаются дополнительно, переводятся на другую программу. Свидетельства наличия несоответствий — претензии потребителей.

Любая организация для совершенствования качества своей деятельности должна собирать и использовать данные об ожиданиях и требованиях; о соответствии продукции/услуги ожиданиям и требованиям; о функционировании процессов, производящих продукцию/услугу. Информация должна собираться систематически с применением специальных методик и использоваться для оценки эффективности СМК сотрудниками организации, отвечающими за процессы, и для корректировки процессов, методик, учебных материалов, а также высшим руководством для планирования и анализа, выявления областей деятельности, требующих совершен-

ствования и др. Информация — основа непрерывного совершенствования.

Корректирующие действия (КД) и предупреждающие действия (ПД) — составные части процесса повышения качества. Потребность в КД — основа для недопущения повторного их проявления. ПД связаны с анализом информации для выявления причин и предупреждения потенциально возможных несоответствий. Необходимы специальные методики проведения КД и ПД, устанавливающие распределение полномочий и ответственности, обеспечивающие анализ претензий заинтересованных сторон, несоответствий, выявленных при аудите. Организация (вуз, подразделение) должна определить действия для устранения причин возникновения потенциальных несоответствий и предупреждения их появления.

Процедура ПД определяет требования к установлению потенциальных несоответствий, их причин, оцениванию необходимости действий для предупреждения несоответствий, определению и осуществлению ПД, анализу предпринятых ПД. Примеры ситуаций для введения ПД в образовании: выявление студентов, у которых могут возникнуть затруднения при обучении, которые могут не завершить курс обучения, у которых могут возникнуть проблемы с внесением платы за обучение; выявление потенциально опасных ситуаций и внедрение мер по охране здоровья и труда и др.

Методика мониторинга

Описание методики мониторинга, анализа и оценки качества подготовки специалистов в вузе приведено в виде некоторого формата с последовательностью этапов и их краткой характеристикой (см. ниже).

Примечания к таблице мониторинга. Цели и задачи методики исследования можно разделить на три основные подгруппы: оправдательные, поисковые, описательные [5]. Оправдательные цели и задачи призваны: подтвердить или опровергнуть потребительские требования; сравнить результаты данного исследования с оценками, полученными ранее, если имеет место корректировочный этап методики; на основании полученных результатов исследования сформировать рекомендации по улучшению качества исследуемого объекта, устранению несоответствия.

Поисковые цели и задачи направлены на изучение отношения потенциальных потреби-

телей к проблеме качества услуги и отдельных этапов ее создания и предоставления; определение потребительских проблем, предпочтений, особенностей и факторов мотивации; изучение степени удовлетворенности целевой группы по отношению к решаемым проблемам.

Описательные цели и задачи должны помочь выяснить отношение целевой группы к проблеме качества процесса и уровень информированности о ней; исследовать мотивацию потенциальных потребителей процесса.

Объекты мониторинга. Объекты мониторинга тесно связаны с задачами, которые предстоит решить для достижения соответствующих конкретных целей. К объектам мониторинга в контексте качества учебного процесса можно отнести условия (ресурсы), процессы и результаты, их отдельные компоненты [11].

Целевые группы в области образования очень многообразны. Приведем лишь некоторые из них: сотрудники; студенты; работодатели; родители [9, 10]. В качестве особенностей целевых групп могут выступать социальные, социально-психологические и профессиональные характеристики, место работы, учебы, образование; половозрастная структура; территориальные особенности; распределение респондентов по сферам деятельности; различия в мировоззренческих взглядах и установках и т. д.

Методы мониторинга. Методы мониторинга очень разнообразны. Они зависят от объектов мониторинга и задач, которые решает мониторинг. Отметим, что в образовании могут найти применение как традиционные методы управления качеством, так и методы прикладного статистического анализа, экспертное оценивание и др.

Одним из наиболее распространенных на данном этапе методов исследования продолжает оставаться опрос респондентов [4, 5, 12]. Опрос представляет собой вопросно-ответный метод сбора данных, при котором источником информации служат письменные или словесные сообщения респондентов. В исследованиях ученых показана эффективность применения других методов, ранее не применяемых при исследовании социальных систем [1, 2].

Выводы

Настоящую методику предполагается использовать в системе повышения квалификации преподавателей и специалистов профессиональных образовательных учреждений разного уровня, а также в учебном процессе подготовки пре-

УТВЕРЖДАЮ

Ф.И.О.

(ответственное лицо)

СОГЛАСОВАНО

Ф.И.О.

(ответственное лицо)

« ____ » _____ 200 г.

« ____ » _____ 200 г.

МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

(наименование методики)

Наименование организации _____

Наименование подразделения _____

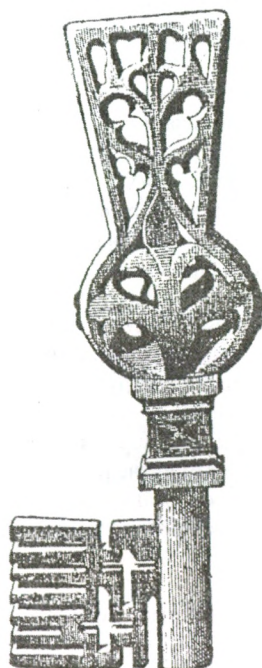
Наименование этапа методики	Характеристика этапа методики
Цели: общая цель; конкретная цель (цели)	В данном разделе методики приводится характеристика общей цели, которая может быть глобальной, выраженной в социально значимых категориях. Общая цель может быть удалена во времени. Конкретные цели должны быть связаны с непосредственно выявленным несоответствием. Конкретная цель — это то, что надо сделать в определенный срок, конкретно измерить, вычислить, обработать, исследовать. Для достижения каждой конкретной цели, может быть, придется решить одну или несколько последовательных или одновременно решаемых задач. Конкретные цели рекомендуется нумеровать, например: «цель 1», «цель 2» и т. д.
1. Задачи мониторинга	Для достижения конкретных целей на данном этапе формируются задачи, которые необходимо решить. Задачи связаны с целями и также нумеруются. Например, задачи к цели 1: задача 1.1, задача 1.2 и т. д.; к цели 2: задача 2.1, задача 2.2 и т. д. Задачи следует формулировать четко и определенно, так как на их основе формируется план-программа мониторинга, планируются конкретные мероприятия и необходимые ресурсы
2. Мероприятия	Для решения каждой задачи возможно проведение нескольких мероприятий. Поэтому мероприятия также могут сопровождаться нумерацией и относиться к соответствующим задачам, например: мероприятие 1.1.1, ..., мероприятие 2.1.2, ...
3. Риски	Описываются риски, связанные с факторами внешней среды, которые не являются управляемыми. Такие факторы надо предусматривать и, по возможности, планировать нейтрализацию их негативного влияния
4. Рабочая группа по мониторингу	Руководитель рабочей группы, исполнители. Здесь могут быть сформулированы специальные требования к специалистам рабочей группы; приказом назначаются конкретные исполнители, руководитель; определяются полномочия и ответственность руководителя и членов рабочей группы; выделяются ресурсы и др. Возможно распределение ролей в группе
5. Сроки мониторинга	Дата начала: _____; дата окончания: _____
6. Локализация процесса мониторинга	Указывается место проведения мониторинга, условия, ограничения и пр. На этом этапе также возможно определение места проведения мониторинга в зависимости от целей, задач и конкретных мероприятий
7. Статус мониторинга	Первичный (данный вид мониторинга проводится впервые). Коррекционный (данный объект уже подвергался мониторингу и оценке качества, однако на очередном этапе анализа качества повторно выявлено несоответствие, возможно, отличное от предыдущего): этап № 1 (указывается, какой этап коррекционного мониторинга имеет место); этап № 2. Этот раздел методики заполняется при условии, когда мониторинг, анализ качества и улучшение осуществляются в несколько этапов, если достигнутое на предыдущем этапе качество не удовлетворяет требованиям, нормам

Наименование этапа методики	Характеристика этапа методики
8. Характеристика предыдущего этапа мониторинга	При наличии предыдущего этапа мониторинга в данном разделе приводится его краткая характеристика, имевшие место несоответствия, причины неудовлетворенности
9. Решения, принятые на предыдущем этапе мониторинга	Для коррекционного этапа мониторинга приводятся основные результаты предыдущих исследований, принятые корректирующие действия, основные сведения из отчета предыдущего этапа, рекомендации
10. Объект и предмет мониторинга	По каждой задаче указываются объект и предмет мониторинга, приводятся их характеристика, особенности. Для коррекционного этапа также сообщаются имеющие место изменения объекта и предмета мониторинга по сравнению с предыдущим этапом
11. Показатели качества (критерии, нормы)	Если к моменту проведения мониторинга уже сформированы критерии и нормы качества, то они приводятся в виде описания, правил вычисления или использования, установленных значений норм качества и т. д.
12. Целевые группы	Описание особенностей целевых групп — важная часть методики мониторинга, так как является составляющей условий проведения любого эксперимента. При этом указываются конкретные требования к составу, количеству, приводятся профессиональные и социальные и другие ограничения. От правильности исполнения данного раздела методики, равно как и других, зависит чистота эксперимента и адекватность содержательных выводов
13. Методы мониторинга	Приводятся конкретные рекомендуемые методы мониторинга, анализа и оценивания качества. Они также могут быть связаны с задачами и мероприятиями: например, по задаче 2.1.1 (или конкретному мероприятию задачи), по задаче 2.1.2 и т. д.
14. Методы сбора, обработки и хранения информации	Аналогично п. 12 указываются методы сбора, обработки и хранения информации в целом или по задачам и конкретным мероприятиям. При необходимости задаются требования к базе данных
15. Инструменты мониторинга	Инструментами мониторинга могут быть анкеты, опросные листы, специальные таблицы, программные продукты, необходимое оборудование (например, персональный компьютер с указанием технических характеристик, требований к стандартному и/или специализированному программному обеспечению, набору периферийных устройств и пр.). Инструменты могут указываться в целом, по отдельной задаче или конкретному мероприятию
16. Ресурсы мониторинга	В разделе должны быть описаны все необходимые ресурсы для достижения поставленных в данной методике целей и решения конкретных задач. Ресурсы также могут относиться к конкретной задаче или мероприятию
17. План-график (календарный план) реализации мониторинга, анализа и оценки качества	На основании уже сформированной и заполненной таблицы методики мониторинга составляется план-график реализации процесса мониторинга, анализа и оценки качества с указанием последовательности выполнения задач, мероприятий, установлением временных ограничений. В плане-графике могут быть указаны и необходимые ресурсы. Важно отметить, что все этапы методики мониторинга связаны между собой, и эта связь должна найти отражение в отдельных документах методики. Основные разделы плана-графика: цель (глобальная, частная); задача; мероприятие; сроки исполнения; ресурсы; показатели мониторинга и его результативности, необходимые для демонстрации исполнения и адекватности мониторинга; форматы представления информации; ответственный исполнитель, исполнители; планируемые риски, которые могут помешать исполнению плана-графика; другое
18. Отчет	Формируются требования к отчету, его структуре, задается формат и уровень детализации, формы представления информации, рекомендации. Определяется перечень должностных лиц, которым передается информация о результатах мониторинга. В требованиях к отчету должно быть описано, для какой категории персонала подготовлена необходимая информация и какая конкретно
19. Бюджет мониторинга	В данном разделе, при необходимости, разрабатывается интегральный бюджет мониторинга, возможно, по отдельным задачам или мероприятиям

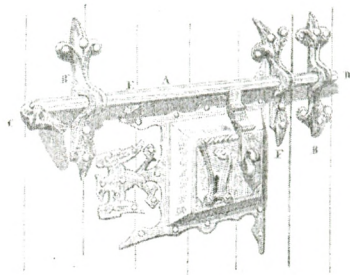
подавателей по программе «Преподаватель высшей школы». Инвариантность методики делает ее легко адаптируемой под различные потребности образовательных учреждений, подразделений, субъектов, объектов мониторинга. На основе методики мониторинга и оценивания качества планируется разработка программы «Мониторинг и оценивание качества в профессиональном образовании». Обучение по программе позволит специалистам освоить простейшие методы контроля качества, научиться применять их, например, в управлении собственным учебным курсом. Основным ожидаемый результат — вовлечение преподавателей и руководителей разного уровня в процессы управления качеством.

Литература

1. Брагин Ю. В. Путь QFD: проектирование и производство продукции, исходя из ожиданий потребителей / Ю. В. Брагин, В. Ф. Корольков; ННОУ «Центр качества». Ярославль, 2003.
2. Гличев А. В. Основы управления качеством продукции. 2-е изд., перераб. и доп. / А. В. Гличев. М.: Стандарты и качество, 2001.
3. ГОСТ Р ИСО 9000 : 2001. Системы менеджмента качества : основные положения и словарь. М. : Изд-во стандартов, 2001.
4. Добренков В. И. Методы социологического исследования : учеб. / В. И. Добренков, А. И. Кравченко. М. : ИНФА-М, 2004.
5. Капитонов Э. А. Социология XX века / Э. А. Капитонов. Ростов н/Д : Феникс, 1996.
6. Международный стандарт ИСО 8402 : 1994 (Е/ F/R). Управление качеством и обеспечение качества : словарь. ИСО, 1994.
7. Никитина Н. Ш. Системы менеджмента качества в образовании. Модель совершенного бизнеса в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 : 2000 / Н. Ш. Никитина // Проблемы высшего технического образования : межвуз. сб. науч. тр. / под общ. ред. А. С. Вострикова. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2003. Вып. 24: Программно-информационная поддержка систем управления качеством образования. С. 10–15.
8. Никитина Н. Ш. Словарь терминов в области менеджмента качества в применении к образовательной организации / Н. Ш. Никитина // Проблемы высш. техн. образования : межвуз. сб. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2003. Вып. 24. С. 4–10.
9. Никитина Н. Ш. Модель процессов производства и оказания услуг в образовании / Н. Ш. Никитина, Н. В. Николаева // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1 (47). С. 62–68.
10. Никитина Н. Ш. Мониторинг и оценка качества процессов оказания образовательных услуг в вузе / Н. Ш. Никитина, Н. В. Николаева // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 (49). С. 91–96.
11. Скок Г. Б. Как спроектировать учебный процесс по курсу : учеб. пособие. 2-е изд. второе, перераб. и доп. / Г. Б. Скок, Н. И. Лыгина. М. : Пед. о-во России, 2003.
12. Харчева В. Основы социологии : учеб. для сред. спец. учеб. заведений / В. Харчева. М. : Логос, 1997.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ



В. А. Мелехин, Е. К. Хеннер

СТРУКТУРНО-ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

V. A. Melekhin, E. K. Henner

Structural and Informational Model of Research Activity of Classical University

The methodology for creation structural and informational model of research activity a higher educational establishment is suggested. The principles of construction the information-analytical system which corresponds to this model are considered too. The problem of constructing such systems is urgent for most of Russia's universities. Its solution will help to modernize the management systems, to create of quality control systems, to integrate Russia's universities in the world educational space. Realization of such information-analytical system in Perm State University is described as an example.

Ключевые слова: информационно-аналитическая система, управление организацией научной деятельности университета, информационная модель, информационные технологии, информационная система управления.

Постановка проблемы

Научная деятельность является важнейшей составляющей работы как вуза в целом, так и отдельных его подразделений и сотрудников. По интенсивности и результативности научной деятельности, наличию в ней инновационной составляющей можно судить о том, насколько высшее учебное заведение реально соответствует статусу университета.

Для поддержки и развития научной деятельности университета необходимо применять адекватные методы и современные технологии управления. В настоящее время эффективным инструментом управления считается информационно-аналитическая система (ИАС). ИАС поддержки научной деятельности, входящая в корпоративную информационную среду вуза, является наиболее совершенным средством управления, поскольку способна оперировать с огромными массивами информации, связанными с

объектом управления, интегрировать информационно-аналитическую поддержку научной деятельности с поддержкой других видов деятельности вуза — учебной, экономической и т. д. [7].

Цель нашего исследования — построение модели управления организацией научной деятельности классического университета. Объектом управления выступает научная деятельность. В качестве механизма управления научной деятельностью предлагается применять ИАС.

Исходя из исторически сложившегося традиционного представления и законодательно закрепленного толкования, классический университет от других видов учебных заведений отличают:

- широкий спектр направлений подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов, бакалавров, магистров и аспирантов по образовательным программам высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования, включающий фундаменталь-

ные, классические университетские, направления и специальности;

- широкий спектр областей научных исследований, по которым выполняются фундаментальные исследования и прикладные разработки.

Только классические университеты сочетают в себе традиционно университетские естественно-научные, физико-математические и гуманитарные специальности. Эта мультидисциплинарность обуславливает специфику модели управления организацией научной деятельности.

Модель бизнес-процессов научной деятельности университета

Для управления реальным объектом необходимо разработать модель, которая бы описывала поведение объекта. В нашем случае в качестве модели целесообразно использовать формализованное описание совокупности бизнес-процессов, лежащих в основе организации научной деятельности университета. Применение процессного подхода в управлении в настоящее время является перспективным направлением [1]. При использовании подобного подхода каждый бизнес-процесс можно рассматривать как информационный поток, который принимает информацию на входе и генерирует новую информацию на выходе. В ходе выполнения бизнес-процесса должна аккумулироваться конкретная информация, описывающая поведение процесса.

Различные бизнес-процессы находятся в непрерывном взаимодействии, постоянно обмениваются информацией (между ними циркулируют информационные потоки). Для точного описания взаимодействия в подобной системе должна существовать информационная модель, которая бы позволяла накапливать актуальную информацию о бизнес-процессах. Такая модель и модель процессов, описывающих организацию научной деятельности, образуют модель управления. Информационно-аналитическая система, разработанная на основе совокупности этих моделей, может считаться системой управления организацией научной деятельности университета.

Создание модели начинается с изучения работы функциональных подразделений университета, участвующих в проведении и организации научной деятельности. Устанавливается общая карта бизнес-процессов, место и роль каждого подразделения в общей системе процессов. Подобная модель позволяет глобально оценить изу-

чаемую предметную область и представить общую систему взаимодействия объектов предметной области, в нашем случае — подразделений университета и определенных должностных лиц, отвечающих за организацию научной деятельности. Каждый процесс рекомендуется характеризовать по следующему плану [4]:

1. Название бизнес-процесса.
2. Условия начала выполнения бизнес-процесса.
3. Документы и информация, возникающая в ходе бизнес-процесса.
4. Лица, принимающие участие в бизнес-процессе.
5. Цель и результаты бизнес-процесса.
6. Другие характеристики бизнес-процессов.

После завершения начального этапа моделирования имеется подробное описание предметной области в виде модели бизнес-процессов с полным определением каждого процесса, выявлены основные функции, выполнение которых должна обеспечивать ИАС, и, как следствие — основные модули системы, обеспечивающие выполнение этих функций. Исходя из полученной информации, составляются функциональные требования к ИАС и формулируется стратегия ее развития для выполнения главной задачи — управление организацией научной деятельности.

Из-за большого объема, связанного с высокой степенью детализации, полученную схему модели бизнес-процессов представить в рамках статьи невозможно, ограничимся фрагментом из общей схемы модели процессов, описывающий один бизнес-процесс (рис. 1).

Эффективность предложенной нами методики построения модели процессов изучаемой предметной области при создании ИАС обусловлена следующим:

- 1) модель обобщает и систематизирует информацию об изучаемой предметной области;
- 2) полученное описание системы бизнес-процессов является моделью взаимодействия объектов предметной области;
- 3) модель бизнес-процессов визуализирует информацию о предметной области, диаграммы бизнес-процессов являются наглядными и понятными широкому кругу лиц;
- 4) полная модель бизнес-процессов подробно описывает функции, выполняемые участниками деятельности, следовательно, на основании модели процессов можно выявить функции ИАС.

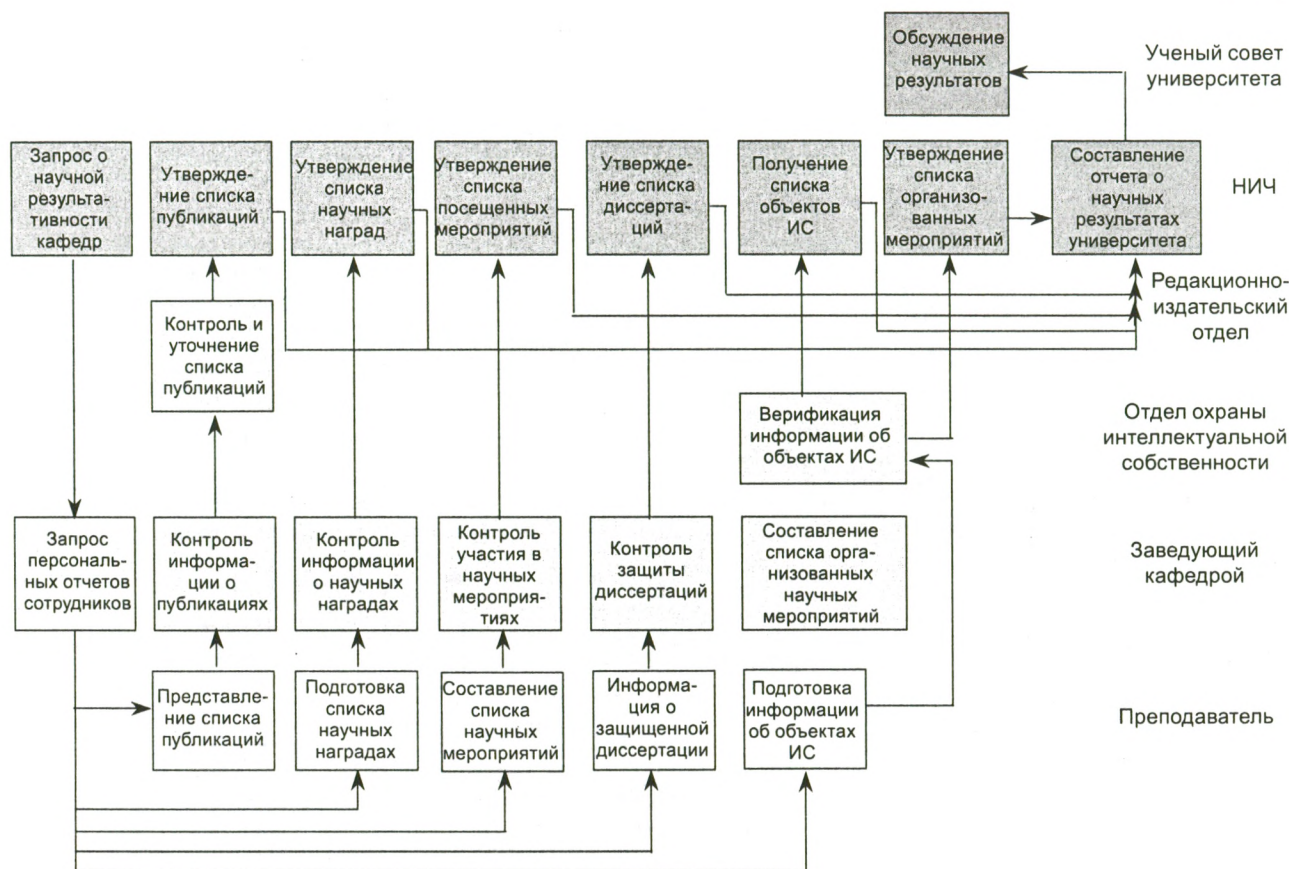


Рис. 1. Формирование ежегодного отчета о результатах научной деятельности университета

Модель данных ИАС

Для создания полноценной модели управления научной деятельностью университета в рамках ИАС функциональных требований и модели бизнес-процессов предметной области недостаточно, поскольку не хватает «фундамента» ИАС — модели данных. Следующим важным этапом в создании ИАС является проектирование модели данных информационной системы. Модель данных представляет собой структуру взаимосвязей между сущностями предметной области, а также описание этих сущностей. Сущности представляют собой структуры для хранения элементарных экземпляров информации (неких фактов, описывающих определенный бизнес-процесс). Для построения модели данных удобно использовать ER-моделирование и диаграммы сущность — связь для представления модели данных. Подобный подход является формализованным и представляет собой набор правил, описывающих методику моделирования. В ходе ER-моделирования получаем развернутую модель данных изучаемой предметной области. От качества построенной ER-модели зависит

успех и дальнейшее развитие ИАС, а значит, состоятельность модели управления организацией научной деятельности.

На этом этапе проектирования необходимо акцентировать внимание на архитектуре модели данных для ИАС. В результате ER-моделирования были получены ER-диаграммы изучаемой предметной области. На рис. 2 представлена одна из таких диаграмм, которая является частью общей ER-модели. Чтобы не загромождать рисунок, на диаграмме представлена взаимосвязь сущностей без атрибутов, поскольку этого достаточно для создания концепции модели данных и установления основных объектов предметной области, а также их взаимосвязи.

ER-диаграмма, представленная на рис. 2, отражает взаимосвязь таких сущностей, как «Сотрудник», «Публикация», «Научное мероприятие» и «Сфера научной деятельности сотрудника». Эта взаимосвязь является проектом (моделью) части ИАС, отвечающей за учет и анализ научных показателей сотрудников университета. Аналогично раскрываются и другие составляющие ИАС.

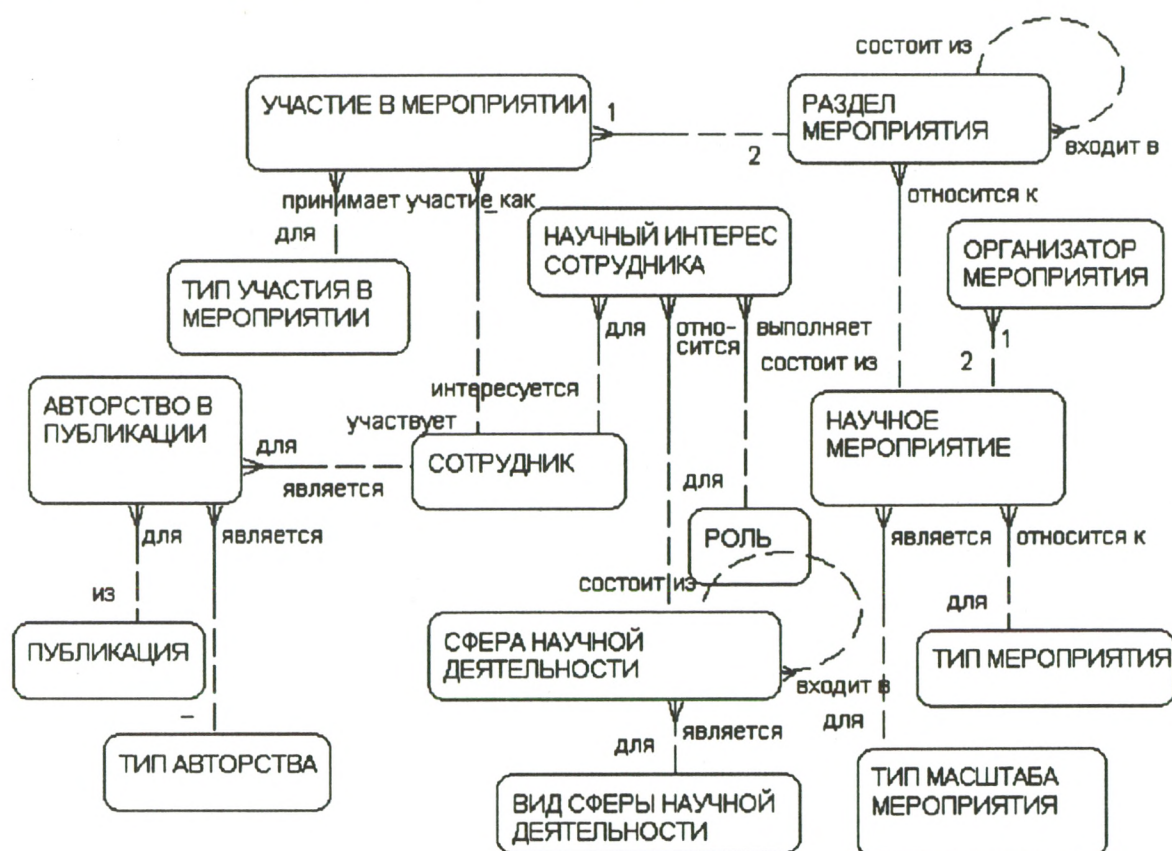


Рис. 2. Научные интересы сотрудника, публикации и участие в научных мероприятиях

Полная ER-модель для исследуемой предметной области позволяет получить глобальное представление о логическом уровне ИАС. С помощью диаграмм в конце стадии ER-моделирования формируется четкое представление о том, может ли ИАС удовлетворять предъявляемым к ней требованиям или необходимо сделать какие-то дополнительные уточнения и доработки модели данных. Таким образом, ER-модель позволяет без написания прототипов ИАС и реализации программного кода получить первоначальное представление о будущей ИАС. Подобная методика очень эффективна, поскольку снижает трудозатраты в создании ИАС. Следовательно, модель данных, полученная по вышеизложенной методике, является важным элементом модели управления организацией научной деятельности. В конце стадии создания модели данных закладывается «фундамент» ИАС и можно на основании ER-модели создавать базу данных для ИАС (таблицы, ключи, индексы, ограничения и другие объекты). После завершения основных этапов моделирования, когда существуют модель бизнес-процессов предметной области и модель данных, определены функции системы, можно приступить к проектированию и созданию при-

ложений ИАС. После завершения всех этапов разработки получается завершенная информационно-аналитическая система.

Пример реализации информационно-аналитической системы на базе структурно-информационной модели

Как показывает опыт создания и эксплуатации ИАС поддержки различных видов деятельности (учебной, научной и т. д.) в российских вузах, для успеха необходима высокая степень готовности вуза к применению автоматизированных информационно-аналитических систем управления. Описанный выше подход реализован авторами при создании ИАС поддержки научной деятельности в Пермском государственном университете (ПГУ). Университет был готов к применению этой методики в силу следующих причин:

- в университете существовали многолетние традиции использования корпоративных информационных систем;
- в 2006–2007 гг. в процессе реализации инновационной образовательной программы в рамках национального проекта «Образование»

ПГУ создал телекоммуникационную сеть и приобрел компьютерное оборудование, достаточные для реализации проектов любой сложности, связанных с информатизацией [6];

- в университете с 2003 г. создавалась единая телеинформационная система управления, многие звенья которой уже реализованы [5];

- на всех уровнях руководства университетом и у значительной части профессорско-преподавательского коллектива существовала осознанная потребность в создании эффективного средства управления научной деятельностью.

ИАС ПГУ позволяет аккумулировать и анализировать информацию о результативности научной деятельности сотрудников и аспирантов университета, проводить анализ результативности научной деятельности в различных разрезах, а также по заранее установленным показателям, формировать регламентированную отчетность. ИАС интегрирована в единую телеинформационную систему (ЕТИС) университета, в результате чего существенно расширились ее возможности, так как получен доступ к информации подсистем ЕТИС, таким как «Кадры» и «Образовательная деятельность». Доступ к системе организован по средствам сети Интранет университета. В настоящий момент ИАС имеет порядка 1500 пользователей. ИАС по праву можно считать моделью управления организацией научной деятельности университета.

Выводы

Предложенная в данной работе методика построения структурно-информационной модели научной деятельности вуза и создания на ее основе соответствующей информационно-аналитической системы актуальна для многих российских университетов, модернизирующих свои системы управления, создающих системы контроля качества, интегрирующихся в мировое образовательное пространство.

Вопросы организации управления научной деятельностью вузов ранее, разумеется, уже привлекали внимание исследователей. Так, в работах А. А. Яковлева изложена проблематика развития и мониторинга научной активности, приводится описание примененных в ГУ–ВШЭ методов решения проблем [8].

В некоторых публикациях рассматриваются недостатки в организации научных исследований в вузах и приводится сопоставление функционального и процессного подходов, демонстрируются очевидные недостатки функциональ-

ного подхода, предлагается применение научных принципов управления, таких как разработка системы качества, применение процессного подхода, адаптация существующей производственной системы [1].

В Ростовском государственном университете разрабатывают систему, обеспечивающую единое информационное пространство. В этой системе предусмотрены функции сбора информации, достаточной для мониторинга научной деятельности вуза и предоставления статистических данных [2, 3].

Анализ публикаций, с одной стороны, подтверждает актуальность проведенного исследования и то, что создание информационной системы, объединяющей основные процессы управления, является общей тенденцией, а с другой стороны, выявляет новизну и преимущества методики, предложенной авторами.

Литература

1. Данилов И. П. Разработка системы качества научных исследований в вузе / И. П. Данилов, Р. В. Суров // Качество. Инновации. Образование. 2003. № 1. С. 43–45.
2. Кияшко Т. М. Назначение и состав интегрирующего информационного комплекса вуза / Т. М. Кияшко, В. А. Кондратенко, О. Д. Орехова, Л. А. Пищик // Телематика'2006 : тр. XIII Всерос. науч.-метод. конф. СПб., 2006. Т. 1. С. 127–128.
3. Кияшко Т. М. Особенности информационной поддержки научно-образовательного процесса вуза / Т. М. Кияшко, В. А. Кондратенко, О. Д. Орехова, Л. А. Пищик // Телематика'2006 : тр. XIII Всерос. науч.-метод. конф. СПб., 2006. Т. 1. С. 126–127.
4. Кузнецов А. И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании / А. И. Кузнецов // Технологии корпоративного управления. Информационные технологии [Электрон. ресурс]. Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469
5. Маланин В. В. Единое телеинформационное пространство Пермского государственного университета / В. В. Маланин, И. Ю. Макарихин, С. О. Макаров, Д. Г. Решетников, Е. К. Хеннер // Реформы управления в высшем образовании: тенденции, проблемы и опыт : докл. Междунар. конф. Ростов н/Д, 2004.
6. Маланин В. В. Формирование информационно-коммуникационной компетентности выпускников классического университета в соответствии с потребностями информационного общества / В. В. Маланин, И. Ю. Макарихин, Е. К. Хеннер // Вестн. Перм. ун-та. 2007. № 6 (11). Сер. Университетское образование.
7. Развитие информационной инфраструктуры вуза для решения задач управления // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 4.
8. Яковлев А. А. Механизмы стимулирования академической научной активности преподавателей в ГУ–ВШЭ / А. А. Яковлев // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 4.